

PRÄSENTATION & RHETORIK

GABRIELA KONRAD, MSc.

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | ÜBER KOMMUNIKATION | 3 |
| 2 | GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION | 3 |
| 3 | WAHRNEHMUNGSGENAUIGKEIT | 4 |
| 3.1 | VAKOG | 5 |
| 3.1.1 | VERBALER ZUGANG | 6 |
| 3.1.2 | NONVERBALER ZUGANG | 7 |
| 3.2 | ANKERN | 10 |
| 4 | WAHRNEHMUNG UND INFORMATIONSVERRARBEITUNG | 8 |
| 4.1 | WIE KOMMUNIKATION VERARBEITET WIRD | 8 |
| 4.2 | WAS UND WIEVIEL WIRD WAHRGENOMMEN? | 9 |
| 4.3 | VORSTELLUNG UND WAHRNEHMUNG | 10 |
| 4.4 | DIE EBENEN DER KOMMUNIKATION | 12 |
| 4.5 | BEDEUTUNG FÜR DEN ALLTAG | 12 |
| 4.5.1 | DER „ROSENTHAL-EFFEKT“ | 13 |
| 4.5.2 | SPIEGELNEURONEN | 15 |
| 4.6 | NEUROBIOLOGIE DER MOTIVATION | 16 |
| 5 | NONVERBALE KOMMUNIKATION | 19 |
| 5.1 | BEWUSSTE NONVERBALE KOMMUNIKATION | 19 |
| 5.2 | ERLERNBARKEIT BEWUSSTER NONVERBALER KOMMUNIKATION | 20 |
| 5.3 | DISTANZZONEN UND TERRITORIALITÄT | 22 |
| 6 | ERFOLGREICHE GESPRÄCHSFÜHRUNG | 24 |
| 6.1 | KONTROLLIERTER DIALOG | 24 |
| 6.2 | SICHERSTELLUNG DES KOMMUNIKATIONSINHALTES | 25 |
| 6.3 | RAPPORT UND EMOTIONALES SPIEGELN | 27 |
| 6.4 | SATZBEGINN BEIM SPIEGELN | 29 |
| 6.5 | KOMMUNIKATIONSBLOCKER | 30 |
| 6.6 | ICH-INTERVENTION STATT „TÄTER“-BOTSCHAFTEN | 31 |
| 6.7 | REFRAMING | 32 |
| 6.8 | FRAMING | 33 |
| 7 | DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT | 34 |
| 8 | FEEDBACK | 37 |
| 8.1 | 8 REGELN UND TIPPS ZUM FEEDBACK GEBEN | 38 |
| 8.2 | 3 REGELN ZUM FEEDBACK NEHMEN | 39 |
| 8.3 | WERTSCHÄTZENDES FEEDBACK | 40 |
| 8.4 | SANDWICH - FEEDBACK | 40 |
| 8.5 | APPELLE ANGEMESSEN FORMULIEREN | 41 |
| 9 | JOHARI-FENSTER | 41 |
| 9.1 | JOHARI-EFFEKT IN GRUPPEN | 45 |
| 10 | INFORMATIONEN UND ARGUMENTE WIRKUNGSVOLL STRUKTURIEREN | 46 |
| 10.1 | ÜBERZEUGUNGS-PRÄSENTATION | 46 |
| 10.2 | INFORMATIONEN-PRÄSENTATION | 47 |
| 10.3 | DIE DUO-PRÄSENTATION | 47 |
| 11 | PRÄSENTATIONSTECHNIK | 51 |
| 11.1 | EINSTELLUNG UND MOTIVATION | 51 |
| 11.2 | WAS IST EINE PRÄSENTATION? | 51 |
| 11.3 | DIE VORBEREITUNG EINER PRÄSENTATION | 53 |
| 11.4 | DIE DURCHFÜHRUNG EINER PRÄSENTATION | 57 |
| 11.3 | VISUALISIERUNG | 59 |
| 11.4 | ABSCHLIESSENDE TIPPS | 53 |
| 12 | MODERATION | 54 |
| 12.1 | FORMEN UND ANWENDUNGSGEBIETE DER MODERATION | 65 |
| 12.2 | MODERATIONSABLAUF | 67 |
| 13 | METHODENKATALOG ZUR MODERATION | 71 |
| 14 | WORTWAHL | 86 |
| 15 | UMGANG MIT SCHWIERIGEN TYPEN | 88 |
| 16 | REAKTION AUF TEILNEHMER-CHARAKTERE | 89 |
| 17 | FRAGETECHNIK | 91 |
| 18 | AUFTRITT UND STIMME | 93 |
| 19 | ANHANG: ATEM & SPRECHTECHNIK | 102 |
| 20 | LITERATUR | 113 |

1. ÜBER KOMMUNIKATION

In der Informationstheorie bezeichnet man zwei Menschen, die miteinander sprechen, übereinkommensgemäß mit A und B, wobei A der Sender, B der Empfänger einer Nachricht ist.

Wobei es ein Grundgesetz der (verbalen) Kommunikation ist, dass

- eine Nachricht (unbewusst) nach dem eigenen Wertesystem verändert wird
- das, was einem wesentlich erscheint oder positive Gefühle weckt, verstärkt wird
- das, was dem inneren Wertesystem zuwider ist oder negative Gefühle weckt, abgeschwächt oder verdrängt wird

Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht.

Gute Kommunikation läuft dann ab, wenn es mir UND den anderen „gut“ geht!

Ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Kommunikation ist die eigene Wahrnehmung und das Wissen um die Verschiedenartigkeit und Vielfältigkeit von Wahrnehmung bei Menschen.

Unsere gesamte Erfahrung wird bestimmt durch sinnliche Wahrnehmungen und die Struktur unseres Nervensystems.

Diese Erfahrungen werden gespeichert, codiert, verarbeitet und transformiert durch nonverbale und verbale „Sprach“-Formen und durch spezielle Sprachmuster zum Ausdruck gebracht.

2. GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Kommunikation wird als das Senden und Empfangen von Botschaften zwischen mindestens zwei Menschen verstanden. Kommunikation ist für zwischenmenschliche Beziehungen ebenso wichtig wie das Atmen für das Leben. Jeder Mensch atmet und jeder Mensch kommuniziert. Die Frage ist nur mit welchem Ergebnis.

Kommunikation ist das Senden und Empfangen von Botschaften!

Diese können grundsätzlich a) sprachlicher als auch b) nichtsprachlicher Natur sein

Kommunikation findet immer dann statt, wenn ein Mensch das Verhalten eines anderen Menschen beeinflusst – und zwar auch, wenn dabei nichts gesprochen wird. Das gesprochene Wort ist nur ein Teil der Kommunikation.

Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie betreten ein Büro. Eine Dame sitzt an ihrem Schreibtisch, Sie grüßen freundlich. Die Dame reagiert jedoch überhaupt nicht und liest weiter in ihrer Zeitung.

Hat nun Kommunikation stattgefunden? Da jedes Verhalten Mitteilungscharakter hat, selbst das Schweigen, können wir diese Frage mit „ja“ beantworten.

Denn die Botschaft, die in diesem Schweigen liegt kann lauten:

- Ich will jetzt meine Ruhe haben
- Ich möchte mich mit dir nicht unterhalten, du bist kein interessanter Gesprächspartner für mich
- Ich will jetzt meine Ruhe haben!
- Ich bin gerade so beschäftigt, dass ich nichts „gehört“ habe, usw.

Daraus ergibt sich das 1. Axiom zur Kommunikation (Paul Watzlawick):

„Man kann nicht „nicht“ kommunizieren“!

3. WAHRNEHMUNGSGENAUIGKEIT

Informationen werden sinnesspezifisch übertragen, empfangen und verarbeitet. Je besser eine „sensorische Feineinstellung“ bei der Wahrnehmung gelingt, desto differenzierter und damit qualitativ hochwertiger sind die Informationen, die verarbeitet werden können.

Beispiele für die großartigen sensorischen Fähigkeiten des Menschen gibt es zuhauf: Die Arbeit Milton H. Ericksons oder eigene Erfahrungen in akustisch so hochgespannten

Situationen wie auf einer Party oder inmitten einer lärmenden Menge im Fußballstadion, wenn man die Worte ziemlich weit entfernter Personen versteht, sobald man sich auf diese Personen konzentriert.

Unbewusst ist die Wahrnehmungsgenauigkeit beinahe unendlich groß. Durch Übung kann man sie bis zu einem hohen Maß bewusster machen.

„Nur oberflächliche Menschen unterschätzen das äußerlich Wahrnehmbare.“

Oscar Wilde

3.1. VAKOG

Wir verfügen über verschiedene Sinneskanäle bzw. Repräsentationssysteme, über die wir Informationen aufnehmen können:

- den visuellen Kanal (das Sehen)
- den auditiven Kanal (das Hören)
- den olfaktorischen Kanal (das Riechen)
- den kinästhetischen Kanal (das Fühlen)
- den gustatorischen Kanal (das Schmecken)
-

Eine gebräuchliche Abkürzung für die Gesamtheit der Repräsentationssysteme ist VAKOG (Visuell, Auditiv, Kinästhetisch, Olfaktorisch, Gustatorisch).






Visuell: Vorstellung, Einsicht, Szene, Perspektive, Aussicht, Vorschau, Illusion, Vision, leere Leinwand, visualisieren, scheinen, reflektieren, klarmachen, durchblicken, beäugen, fokussieren, vorhersehen, illustrieren, beobachten, enthüllen, schauen, zeigen, überwachen, zugucken, offenbaren, verschwommen, dunkel, klar, hell ...

Auditiv: Sagen, Akzent, Rhythmus, laut, Ton, erklingen, Geräusch, taub, monoton, klingen, fragen, betonen, hörbar, verständlich, mündlich, mitteilen, Stille, dissonant, schrill, dumpf, harmonisch, ruhig...

Kinästhetisch: Berührung, umgehen mit, Kontakt, drücken, rubbeln, fest, warm, kalt, rau, in Anspruch nehmen, schieben, Druck, einfühlsam, Stress, greifbar, Spannung, anfassen, begreifen, halten, kratzen, schwer, glatt, kompakt, sanft, solide ...

Olfaktorisch / Gustatorisch: Parfümiert, schal, pikant, fischig, duftend, muffig, wohlriechend, frisch, verraucht, delikat, sauer, Würze, bitter, Geschmack, salzig, saftig, wohlschmeckend, süß ...

Einige sprachliche Beispiele dazu:

| | | |
|--|---------------|---|
|  | VISUELL | „Ich sehe jetzt klar.“ |
|  | AUDITIV | „Da klingt stimmig.“ „Da klingelt's schon!“ |
|  | KINÄSTHETISCH | „Das gibt mir ein gutes Gefühl.“ „Dabei kribbelt es im Bauch.“ |
|  | OLFAKTORISCH | „Ich kann's jetzt förmlich riechen.“ „Das stinkt mir.“ „Da ist doch etwas faul.“ |
|  | GUSTATORISCH | „Da ist nach meinem Geschmack.“ „Mir läuft das Wasser im Mund zusammen.“ |

3.1.1. VERBALER ZUGANG

VISUELL

Ich sehe, was du meinst. Ich nehme diesen Gedanken unter die Lupe. Wir haben die gleiche Perspektive, den gleichen Blickwinkel. Ich habe eine verschwommene Vorstellung. Er hat einen blinden Fleck. Zeig mir, was du meinst. Ich schaue darauf zurück und lache. Dies wird ein wenig Licht in die Angelegenheit bringen. Es macht sein Leben bunter. Es erscheint mir ... Der Schatten eines Zweifels. Einen trüben Blick haben. Die Zukunft sieht strahlend aus. Die Lösung blitzte vor seinem geistigen Auge auf. Eine Augenweide ...

AUDITIV

Auf der gleichen Wellenlänge. Das klingt mir alles spanisch. Viel Tamtam machen. Ins eine Ohr 'rein, aus dem anderen wieder 'raus. Taub sein für den anderen. Da klingelt's in den Ohren. Wort für Wort. Halt deine Zunge im Zaum. Unerhört! Unmissverständlich ausdrücken. Eine Audienz geben. Laut und deutlich. In Harmonie leben...

KINÄSTHETISCH

Ich möchte mit Dir in Kontakt kommen. Ich kann die Idee begreifen. Halt mal eine Sekunde. Es ging bis auf die Knochen. Daran zerbrechen. Halt dich unter Kontrolle. Ein harter Bursche. Dickfellig. An der Oberfläche kratzen. Ein warmherziger Mann. Ich lege meine Hand dafür ins Feuer. Feste Grundlage ...

OLFAKTORISCH/GUSTATORISCH

Lunte riechen. Eine faule Sache. Eine bittere Pille. Den kann ich nicht riechen. Unter die Nase kommen. Die Nase darauf stoßen. Ein beißender, ätzender Kommentar. Frisch wie der Morgen. Eine süße Person. Auf den Geschmack kommen...

3.2. NONVERBALER ZUGANG

| | Visuell | Auditiv | kinästhetisch |
|-------------------------|---|---|--|
| Körperhaltung | Zurückgelehnt, Kopf und Schultern hoch | Vorgelehnt, Kopf zur Seite, Schultern zurück, Arme gekreuzt | Eher zurückgelehnt, Kopf und Schultern nach unten |
| Atmung | Hoch in der Brust, flach, schnell | Durchschnittlich schnell, Zwerchfellatmung | Bauchatmung, tief, langsam |
| Gesichtsausdruck | Augen zusammengekniffen | Augenbrauen zusammengekniffen | Locker, entspannt, lockerer Muskeltonus |
| Stimme | Hoch, nasal, schnell | Melodiös, fließend, rhythmisch, mittlere Höhe | Tief, langsam, viele Pausen |
| Gestik | Berühren der Augen, Deuten auf die Augen, Gesten im oberen Körperbereich, aufwärts gezielt, frei bewegend | Gesten neben dem Ohr, Berühren des Mundes, des Kinns, des Halses oder der Ohren | Bauch- und Brustkorbberührungen, Gesten im unteren Bereich |
| Tempo der Stimme | Schnelles Sprechen | Fließender angenehmes Sprechtempo | Langsames oft stockendes Sprechen |
| Ton der Stimme | Hochtönig | Fließende Melodie | Tieftönig atmend |

3.3. ANKERN

Als Anker werden "**gefühlte Erinnerungen**" bezeichnet. Diese können positiv oder negativ besetzt sein und sämtliche Wahrnehmungskanäle betreffen. Anker kann man auch gezielt einsetzen. Das bewusste Konditionieren mit positiv besetzten Ankern kann dazu genutzt werden, auf Abruf die Kraft eines besonderen Momentes zur Verfügung zu stellen.

Wahrnehmungskanäle:

- Visuell: Das Bild der eigenen Kinder löst ein starkes Liebesgefühl aus.
- Auditiv: Das Telefonklingeln löst Angst aus.
- Kinästhetisch: Eine kreislaufbedingte Gleichgewichtsstörung erinnert an das Gefühl betrunken zu sein.
- Olfaktorisch: Der Geruch eines bestimmten Parfüms weckt die Erinnerung an eine verhasste Person.
- Gustatorisch: Der Geschmack eines bestimmten Gewürzes ist mit dem Gefühl eines Urlaubes verbunden.

4. WAHRNEHMUNG UND INFORMATIONSVERRARBEITUNG

Es ist wichtig, zu wissen wie Kommunikation abläuft, was ist unbewusst, was ist bewusst, auf welchen Ebenen wird kommuniziert, wie wird Information verarbeitet.

4.1. WIE KOMMUNIKATION VERARBEITET WIRD

Wir können unsere Welt nur wahrnehmen über unsere Sinnesorgane (VAKOG). Die Informationen laufen von den Sinnesorganen in den Thalamus (~ neurophysiologisches Relais) und von dort weiter in die Großhirnrinde. Eine Ausnahme bildet der Geruchssinn. Über die Nase geht die Information direkt an das limbische System und von dort weiter an die Großhirnrinde.

Das limbische System reguliert unser Motivations- und Triebverhalten und verbindet es mit dem vegetativen System. Es ist jedoch auch maßgeblich verantwortlich für Erinnerung und Gedächtnis, va. im Sinne des emotionalen Gedächtnisses. Der Limbus erstreckt sich über die verschiedenste Hirnregionen.

Die Amygdala (Teil des limbischen Systems) ist wesentlich an der Entstehung der Angst beteiligt und spielt allgemein eine wichtige Rolle bei der emotionalen Bewertung und Wiedererkennung von Situationen sowie der Analyse möglicher Gefahren. Sie verarbeitet externe Impulse und leitet die vegetativen Reaktionen ein. Eine Zerstörung beider Amygdalae führt zum Verlust von Furcht- und Aggressionsempfinden und so zum Zusammenbruch der mitunter lebenswichtigen Warn- und Abwehrreaktionen. Neueste Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Amygdala an der Wahrnehmung jeglicher Form von Erregung, also affekt- oder lustbetonter Empfindungen, einschließlich des Sexualtriebes beteiligt sein könnte.

Der Nucleus accumbens spielt eine zentrale Rolle im "Belohnungssystem" des Gehirns sowie bei der Entstehung von Sucht. Er ist verantwortlich für die Ausschüttung von Glücksendorphinen.

Jegliche Information wird in folge dessen nicht „objektiv“ vom Gehirn aufgenommen, sondern verglichen mit bereits vorhandenem, kategorisiert und (emotional) bewertet.

Wir können also nur das erkennen, was wir schon kennen. Wir können nur das sehen, riechen, hören, schmecken, fühlen, wofür es schon „Schablonen“ gibt.

Alles andere entzieht sich unserer bewussten Wahrnehmung bzw. wird anhand vorhandener Muster interpretiert. Diese Muster unterscheiden sich sehr von Person zu Person.

„Der Mensch erfindet sich eine Geschichte, die er – oftmals unter großem Leid- für sein Leben hält.“ (Max Frisch)

4.2. WAS UND WIE VIEL WIRD WAHRGENOMMEN?

Von der Flut an Sinnesinformationen pro Sekunde nimmt unser **Unterbewusstsein 12.000.000** Info-Einheiten (bit)

| Sinnesorgan | Bandbreite (gerundet) |
|--------------------|----------------------------------|
| Augen (V) | 10.000.000 Bit/s |
| Haut (K) | 1.000.000 Bit/s |
| Ohren (A) | 100.000 Bit/s |
| Geruch (O) | 100.000 Bit/s |
| Geschmack (G) | 1.000 Bit/s |

Obenstehende Tabelle gibt einen quantitativen Überblick darüber, wie viel an *Information pro Sekunde* von den Sinnesorganen aufgenommen werden kann. Ein Bit stellt dabei die kleinste mögliche Informationseinheit dar.

In das **Bewusstsein** selbst dringen jedoch nur **40 bit**. Dies entspricht einem Verhältnis zwischen einem Fußballfeld und einer Briefmarke.

Dieses Phänomen wird auch als **Wahrnehmungsfenster** bezeichnet.

Denke: Wir wissen also mehr als uns bewusst ist...

Ein Beispiel eines gestörten bzw. eingeschränkten Wahrnehmungsfilters gibt das Krankheitsbild des Autismus (siehe Film: „Rainman“).

Über Hypnose, Tranceinduzierung oder Alltags-Trance (Bsp: Ich fahre mit dem Auto und komme ans Ziel, kann mich aber nicht mehr an Details der Fahrt erinnern...) können wir (eingeschränkten) bewussten Zugang zu unserem Unbewussten finden.

4.3. VORSTELLUNG UND WAHRNEHMUNG – PROBLEM-VS.LÖSUNGSORIENTIERUNG

Umgekehrt zur Tatsache, dass wir durch unsere Sinneswahrnehmung „unsere“ Realität wahrnehmen, beeinflusst unsere Vorstellung unsere Wahrnehmung von der Realität und „unsere“ Realität selbst. Grob vereinfacht gibt es für das Gehirn keine Zeit (keine Vergangenheit oder Zukunft). Noch kann es zwischen Vorstellung und Realität

unterscheiden. Wenn ich mir etwas vorstelle (visualisiere), sind meine zentralnervösen Reaktionen ganz so, als wäre meine Vorstellung gleich Realität.

Können wir wirklich immer unterscheiden, ob wir etwas geträumt haben, oder ob es wirklich passiert ist?

Sportler visualisieren Bewegungsabläufe. Untersuchungen zeigen, dass rein durch die Vorstellung der Bewegung betreffende Muskelpartien angespannt, heißt beansprucht werden so, als ob sie in Wirklichkeit trainiert hätten.

Dieser Effekt wird ua. auch in der Rehabilitations-Medizin genutzt.

Er tritt aber auch dann auf, wenn ich an ein Problem denke, dass ich nicht haben will. Anstatt der Lösung dieses Problem näher zu kommen, generiere ich nur noch mehr von diesem Problem. Denn, um ein Problem wegzudenken, muss das Gehirn sich dieses Problem erst vorstellen; dies jedoch erschafft eine vorgestellte Realität und in weiterer Folge mehr von meinem Problem.

Bsp: „Denke nicht an einen rosaroten Elefanten!“

Um sich diesen Elefanten nicht denken zu können, muss ich mir ihn erst vorstellen. Habe ich ihn mir jedoch vorgestellt, ist er für mich da.

Dies bildet die Erklärung, warum unser Unbewusstes keine Negationen wahrnehmen kann. Wenn wir nun ein Problem verdrängen, generiert unser Gehirn mehr von dem Problem. Die Lösung liegt darin, sich nicht nur das Problem vorzustellen, sondern an die Lösung zu denken: Wir müssen uns etwas anderes vorstellen, etwas, das an die Stelle des Problems rückt:

WEG VON (Problem) > HIN ZU (Stattdessen)

4.4. DIE EBENEN DER KOMMUNIKATION

Mehrabian Studie oder die 55-38-7 Regel

(Albert Mehrabian, 1971)

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Körpersprache: | Unbewusste / Bewusste KS: Kinesik (Gestik, Mimik, |
| 55% | Pantomimik, Taktilekontakte, Blickkontakte, Proxemik, Axialorientierung, Kleidung, Körperspannung, Körperhaltung, ... |
| 2. Sprache: | Tonalität, Melodie, Tempo, Betonung, Dialekt, |
| 38% | Atemrhythmus (Paraverbale Kommunikation), ... |
| 3. Inhalt, Wort | Die inhaltliche Botschaft der Kommunikation |
| 7% | |

Der Inhalt meiner Botschaft wird also nur sehr begrenzt wahrgenommen und verstanden. Nicht was gesagt wird, wird hauptsächlich wahrgenommen, sondern was wir interpretieren aufgrund unserer Erfahrungen und Lebensgeschichten.

„Ich kann nur begrenzt verstehen, was du sagst und du kannst nur begrenzt verstehen, was ich sage.“

4.5. BEDEUTUNG DIESER STUDIE FÜR DEN ALLTAG

Eine wichtige Rolle spielen nonverbale Signale beim ersten Eindruck, den wir von jemand haben, wenn wir ihn kennenlernen. Etwa 95 % des ersten Eindrucks werden bestimmt von Aussehen, Kleidung, Haltung, Gestik und Mimik, Sprechgeschwindigkeit, Stimmlage, Betonung und Modulation (Dialekt) und nur sehr wenig von dem, was jemand sagt. Die Qualität des ersten Eindrucks ist aber auch von äußeren Umständen wie der eigenen Stimmung und physischen und psychologischen Befindlichkeit und der des anderen, der Situation, Phantasien, Gefühlen und positiven bzw. negativen Erlebnissen in der

Vergangenheit beeinflusst. Diese Abhängigkeit von einer Vielzahl von Faktoren ist auch gleichzeitig das größte Problem des ersten Eindrucks. Er kann leicht vollkommen falsch sein, wenn unter ungünstigen Bedingungen nonverbale Signale des Gesprächspartners fehlinterpretiert werden.

Fehleinschätzungen unseres Gegenübers können dazu führen, dass wir die Person nach unserem Bild von ihr verändern.

Ein negativer erster Eindruck löst unter Umständen feindselige Signale bei uns aus, die bei anderen Unsicherheit bewirken, was unseren negativen Eindruck bei einer weiteren Fehlinterpretation der Unsicherheit des anderen noch verstärkt. Ähnliches ist bei der häufigen Unterschätzung von Behinderten oder Ausländern der Fall: Man spricht in einer Art Babysprache und macht damit oft den anderen erst zu dem, den man haben will. Dieser Effekt wird zu 95 % durch körpersprachliche Signale ausgelöst. Dieser "**Rosenthal-Effekt**" - auch manchmal poetischer als "**Pygmalion-Effekt**" bezeichnet - muss jedoch nicht immer negative Folgen haben: Zur Motivation von Mitarbeitern wird Führungskräften häufig geraten, diese so zu behandeln, wie sie sein könnten, nicht unbedingt, wie sie sind.

*„Wenn du den Menschen so siehst, wie er ist, machst du ihn schlechter.
Wenn du den Menschen so siehst, wie er sein könnte, machst du ihn besser.“
(J.W.Goethe)*

Non-Verbale Wahrnehmung gefiltert und interpretiert durch Vorinformationen und Vorurteile bestimmen unsere Realität und schaffen eben diese.

4.5.1. DER "ROSENTHAL-EFFEKT" UND DIE SICH SELBST ERFÜLLENDE PROPHEZEIHUNG

Der amerikanische Psychologe Robert Rosenthal analysierte, welchen **Einfluss der Versuchsleiter in psychologischen Experimenten** auf das Verhalten von "Versuchspersonen" oder auch Versuchstieren hat.

Für ein Lernexperiment mit Ratten instruierte Rosenthal zwölf Psychologiestudenten als Versuchsleiter. Die Versuchstiere (60 Albino-Ratten) sollten lernen, in einem einfachen Labyrinth den richtigen Weg zur Futterstelle zu wählen. Robert Rosenthal erläuterte seinen studentischen Versuchsleitern, dass die Hälfte der Versuchstiere aufgrund von Zuchtwahl besonders lernfähig, die andere Hälfte besonders "dumm" sei. Die Ratten wurden den Versuchsleitern streng nach dem Zufall zugeteilt, sechs Versuchsleiter waren jedoch im Glauben, dass ihre Tiere zum Stamm der "klugen" Ratten gehörten, die anderen sechs, dass sie mit "dummen" Ratten experimentieren würden. Jeder Versuchsleiter hatte die Aufgabe, mit einer Gruppe von fünf Ratten an fünf Tagen je zehn "Trainingsläufe" im Labyrinth durchzuführen und zu notieren, ob die Tiere den richtigen Ausgang wählten.

Die Versuchsleiter mit vermeintlich "klugen" Ratten beurteilten ihre Versuchstiere wesentlich positiver und behandelten sie dementsprechend liebevoller, als Versuchsleiter mit vermeintlich "normalen" Ratten dies taten!

Der "Rosenthal-Effekt" - Beeinflussung des Ergebnisses durch die Erwartungen des Experimentators - ist bei menschlichen "Versuchsobjekten" noch wesentlich wirksamer als im Tierexperiment. Rosenthal testete zu Beginn eines Schuljahres alle Kinder der 18 Klassen einer Schule. Dann gab er den Lehrern die Namen einzelner Schüler, die dem Testergebnis zufolge eine "ungewöhnlich gute schulische Entwicklung" nehmen sollten (insgesamt 20% der Schüler). Die Namen der "Hochbegabten" waren wiederum streng nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. In den höheren Schulklassen hatte die Lehrererwartung nur einen geringen Einfluss auf die Leistung der Schüler, in den unteren Klassen war der Effekt jedoch dramatisch:

Am Ende des Schuljahres hatten die vermeintlich "Hochbegabten" nach dem Ergebnis eines Schulleistungstests einen großen Vorsprung gegenüber den anderen Schülern. Die Tendenz psychologischer Testergebnisse, die Umwelt des Getesteten so zu beeinflussen, dass die "Test-Prophezeiung" auch wirklich eintritt ("sich selbst erfüllende Prophezeiung" = "self-fulfilling prophecy") ist nur ein Sonderfall des "Rosenthal-Effekts".

4.5.2 SPIEGELNEURONEN

Neurobiologische Belege für den „Pygmalion-Effekt“ liefern v.a. bildgebende Diagnoseverfahren in der Spiegelneuronenforschung von Univ. Prof. Dr. Joachim Bauer, Universität Freiburg/Breisgau.

Bei Spiegelneuronen handelt es sich um Nervenzellen, die aktiv werden, wenn man selbst denkt, handelt, empfindet oder fühlt. Diese Spiegelneuronen werden zusätzlich aktiv, wenn wir sehen, bzw. miterleben, wie andere Menschen handeln, empfinden und fühlen. Somit machen Spiegelneuronen aus „Beobachtung“ inneres Erleben (Traurigkeit, Müdigkeit, Freude etc.). Dies passiert auf einer praereflektiven (ohne zu überlegen) durch Intuition.

zB: Säuglinge imitieren die Gestik und Mimik von Erwachsenen (Meltzoff, 1977). Gähnen in einer Gruppe wirkt „ansteckend“, uä.

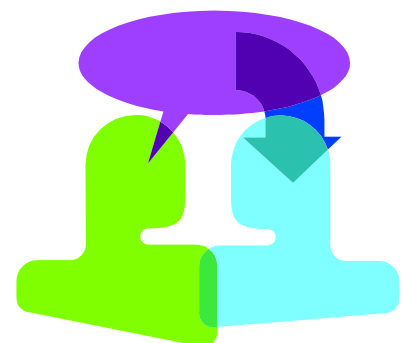
Die Funktionen der Spiegelneuronen sind:

- Intuitive Informationsquelle über das Befinden, Gefühle und Motive anderer
- Intuitive Informationsquelle über die (Spiegel)Effekte, die ich bei anderen auslöse
- Grundlage für „emotionale Ansteckung“
- Neurobiologische Basis für „Lernen am Modell“

Self-fulfilling Prophecy

...oder die unbewusste Suche des Menschen in anderen nach einer Auskunft über sich selbst

„Lass mich spüren, dass ich da bin – dass ich existiere“
„Zeige mir, wer ich bin, durch deine Art auf mich zu reagieren“
„Zeige mir, wer ich werden kann, was meine Potenziale sind,
was du mir zutraust“ (self-fulfilling-prophecy)



Dies erklärt die Bedeutung der „Ausstrahlung“ einer Person:

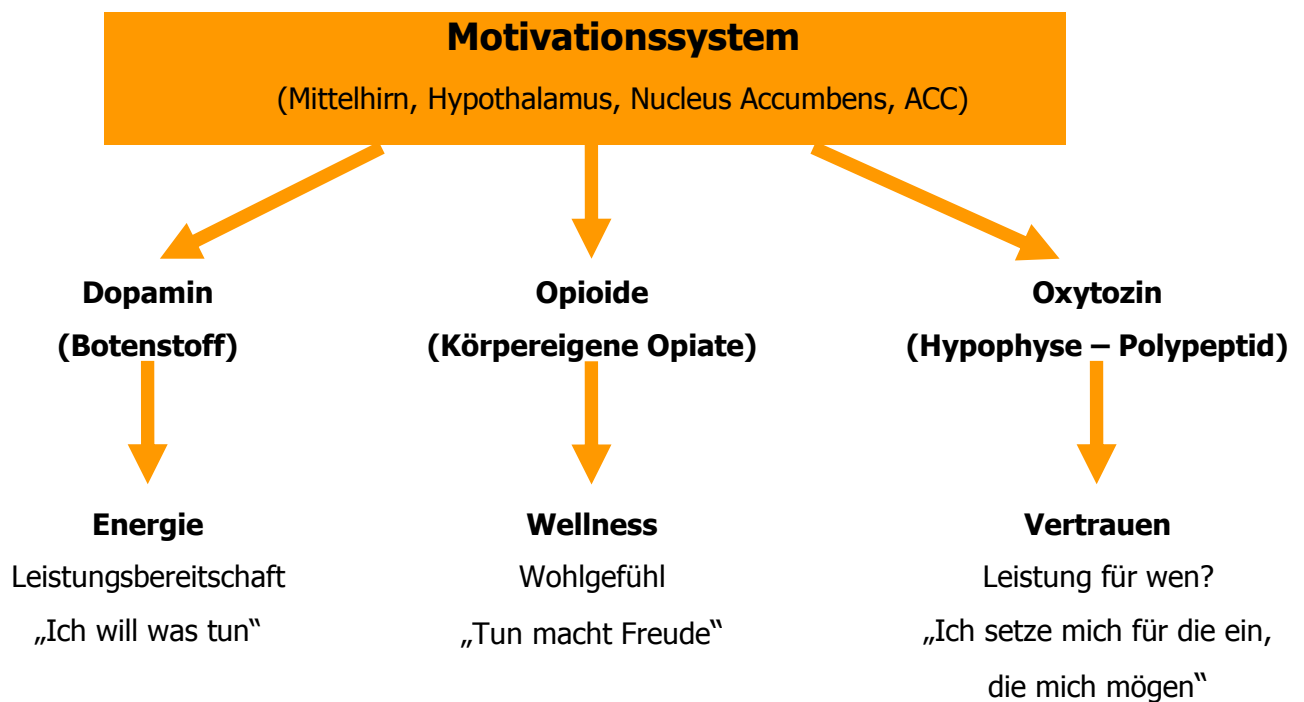
zB: eine Person A löst bei einer Person B (unbewusst) eine Resonanz (Vorstellung) aus. Die Person B nimmt diese Resonanz wahr und richtet ihr Verhalten (unbewusst) danach aus.

4.6. NEUROBIOLOGIE DER MOTIVATION

Um zu lernen, zu handeln, zu kommunizieren ist eine ausreichende nervliche Gesundheit zu wenig; das zeigen Beobachtungen an psychiatrischen Patienten, die zwar ausreichend gesund sind (ARAS – ascending reticular activation system), aber ohne jeden Antrieb, ohne jede Bereitschaft und Fähigkeit zu lernen.

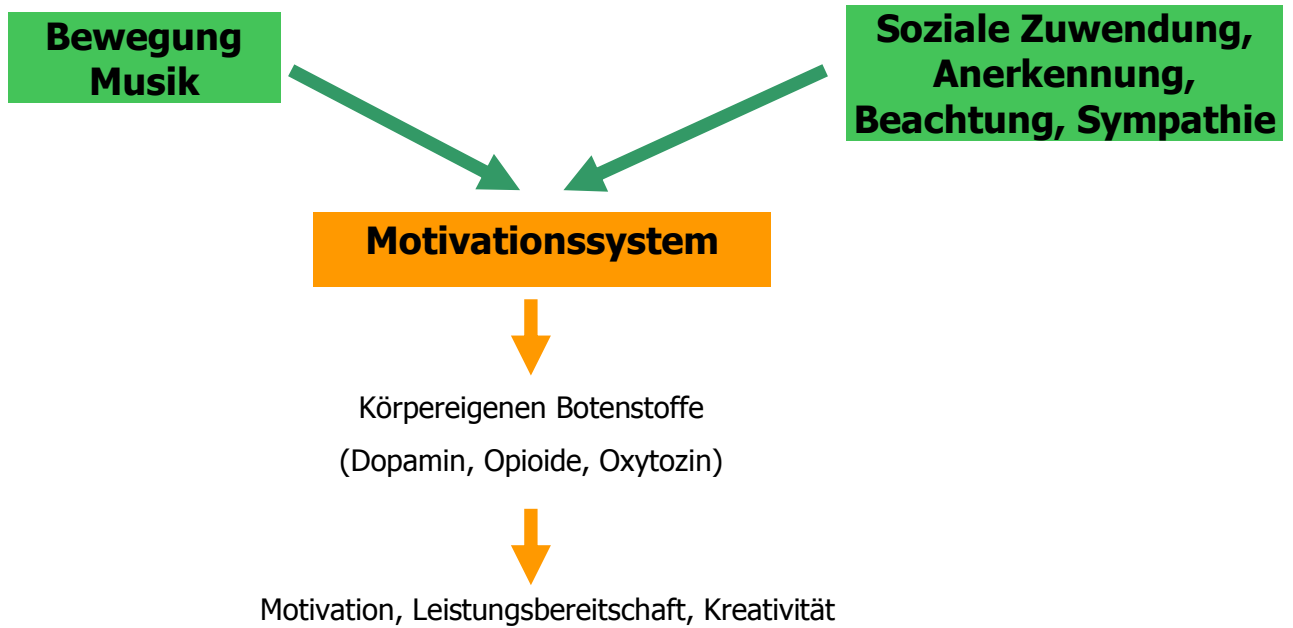
Die Grundlage der Anstrengungsbereitschaft liefern die Motivationssysteme des Gehirns:

LERNEN = ARAS + MOTIVATION



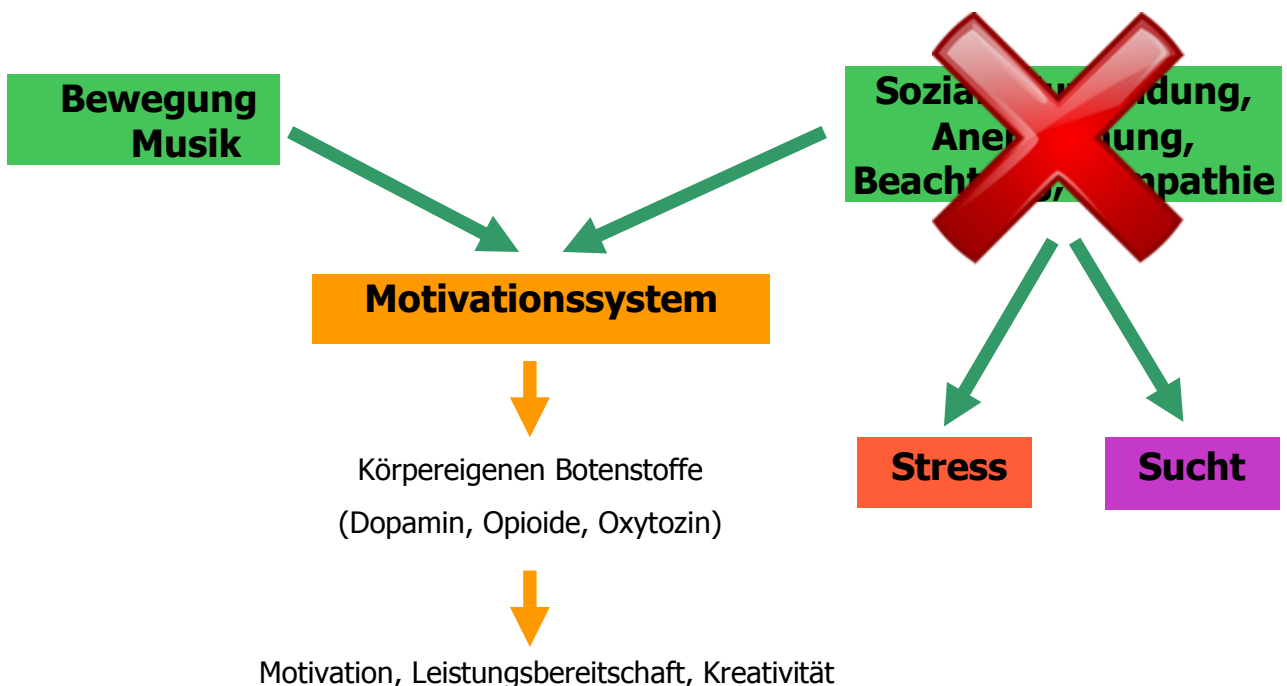
Motivation ergibt sich aus der Ausschüttung der Stoffe: Dopamin, Opioide, Oxytozin. Untersuchungen zeigen, dass die Verabreichung von Oxytozin bei beiden Geschlechtern das Vertrauen steigert: Sexuelle Bereitschaft, Kaufen, Geldanlage uvm.

Die Motivationssysteme werden aktiviert durch die Aufmerksamkeit und Zuwendung anderer. Dies zeigen klare Ergebnisse aus der CT-Forschung (bildgebende Diagnoseverfahren).



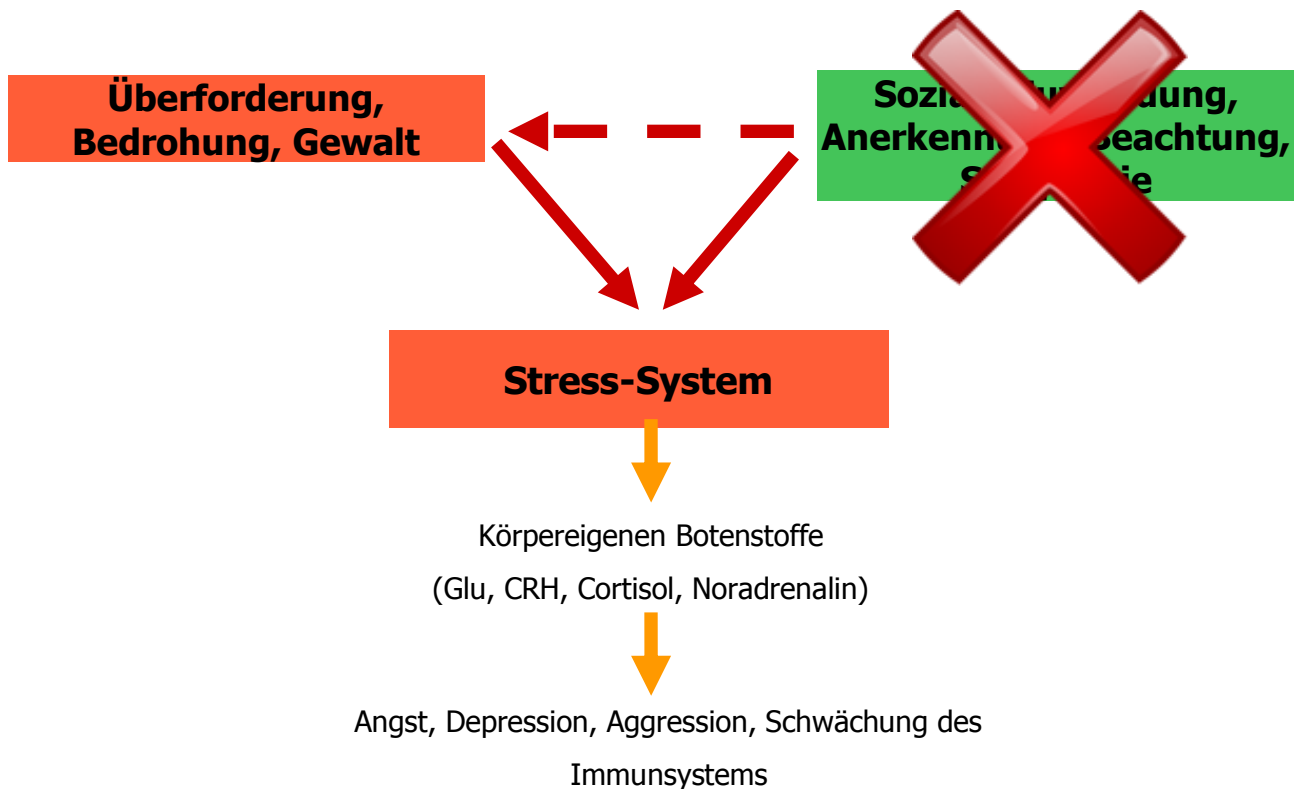
Darüber hinaus wird das Motivationssystem, wenn auch zu einem geringeren Anteil – durch Sport. ZB. wirkt sich das „Runners High“ positiv auf Befinden und Motivation aus; nicht jedoch übertriebener Leistungssport, wie Marathon. Hier kommt es zur Ausschüttung von Neurotoxinen (toxische Botenstoffe).

Kommt es zum Wegfall von Anerkennung und Zuwendung führt dies zum Auftreten von **Stress-Symptomen**, wie Angst, Depression, Aggression. Zusätzlich kommt es zu einer **Steigerung des Konsums von Suchtdrogen** (Suchtdrogen beeinflussen im Unterschied zu „normalen“ Lebens- und Genussmitteln körpereigene Botenstoffe) und zu einem **Anstieg an nicht stoffgebundenen Süchten** (PC-Spiele, Internet-abusus, Spielsucht, Sexsucht,...)



An Stelle Anerkennung und Zuwendung treten meist Überforderung, Bedrohung und Gewalt.

Stress führt zu Angst, Depression und Aggression. Darüber hinaus unterdrückt ein dauerhaft hoch aktiviertes Stresssystem das Immunsystem, da Stoffe wie Glu (Glutaminsäure), CRH (Corticotropin Releasing Hormon), Cortisol, Noradrenalin zum Teil den Genschalter für das Immunsystem lahmlegen. Dies führt in Folge zu einer erhöhten Anfälligkeit auf Infektionskrankheiten und schlussendlich zu einem ansteigen des Krebsrisikos.



- Das Motivationssystem wird aktiviert durch Beachtung und Anerkennung
- Das Gehirn macht aus Psychologie Biologie
- Es gibt keine Motivation ohne Beziehung
- Menschen brauchen persönliche Beziehungen
- Das Fehlen von Beziehung bzw. Demütigung führt zu Stress und zu Sucht
- Menschen brauchen persönliche Beziehungen und wollen persönlich wahrgenommen werden
- Die zentralen Komponenten von Beziehung sind
 - a. Einfühlen und emotionale Resonanz, beachtet werden
 - b. Führung

5. NONVERBALE KOMMUNIKATION

Nonverbale Kommunikation bezeichnet Strukturen von Interaktion zwischen Menschen, die vor dem Erwerb der Sprache schon vorhanden waren.

Dies findet auf der Ebene des Stammhirns statt. Die Schwelle zum Bewusstsein wird nicht überschritten wird. Da das Stammhirn, auch als "Reptilienhirn" bezeichnet, ein wichtiges Steuerungsorgan für unsere autonomen Funktionen darstellt, können wir oft nicht erklären, warum uns plötzlich die Libido, Angst oder Unsicherheit scheinbar unvermittelt überkommen. Die so gewonnenen Informationen werden anschließend in der entwicklungs-geschichtlich viel jüngeren Großhirnrinde kognitiv verarbeitet und mit bereits vorhandenen (meist archetypischen) Verhaltensmustern gekoppelt.

5.1. BEWUSSTE NONVERBALE KOMMUNIKATION (WILLENTLICH BEEINFLUSSBAR)

Kinesik (Körpersprache bei Menschen und Tieren) ist eine Teildisziplin der Kommunikationswissenschaft und untersucht im das Bewegungsverhalten in seiner kommunikativen Relevanz. Ihren Untersuchungsgegenstand grenzt sie ab vom verbalen (sprachlichen) und vom vokalen (stimmlichen) als kinesisches Kommunikationsverhalten und unterteilt dieses in:

- **Motorik** (Bewegungsverhalten)
 - Mimik
 - Gestik
 - Pantomimik (Körperhaltung)
 - Körperspannung
- **Taxis** (Bewegungsausrichtung)
 - Axialorientierung (Kopf bzw. Rumpf)
 - Taktilekontakte
 - Blickkontakte
- **Proxemik** (Distanzregelung)

Die Gestik des sprechenden Menschen drückt sich durch Arme und Hände aus. Die Mimik ist auf das Gesicht, insbesondere die Augen- und Mundpartie bezogen. Hier finden sich nuancenreiche Ausdrucksformen, die über das innere Erleben oft mehr sagen als viele Worte. Auch die Fähigkeit des "Lesens" in einem Gesicht ist Teil unserer genetischen Veranlagung aus der Zeit, in der die Sprache noch nicht entwickelt war.

Das Gesicht offenbart hauptsächlich sechs verschiedene Emotionen: Angst, Furcht, Glück, Trauer, Überraschung und Abscheu.

5.2. NONVERBALE BEWUSSTE VERHALTENSFORMEN SIND ERLERNBAR

- das Anlächeln des Gegenübers zur Kontaktaufnahme
- das „Pokergesicht“ des Kartenspielers
- die unterstützende Gestik mit den Händen im Dialog
- der "selbstbewusste Händedruck" des Verkäufers

Das "Schönmachen" durch die gezielte Verwendung von Duft- und Farbstoffen (Parfum, Lippenstift, Mascara usw.), sowie sorgfältig ausgewählter Kleidung ist eine kultivierte Kombination verschiedener Signalhandlungen bewusster nonverbaler Kommunikation. Sie dient in gesellschaftlicher Umgebung als Ausdruck "gepflegter" und somit attraktiver Erscheinung.

Kleidung und andere Maßnahmen der Körpergestaltung (wie Schmuck, Frisur, Barttracht, Tattoos, Kopfbedeckungen etc.) als Elemente der Körpersprache, sowie Maßnahmen der weiteren Umfeldgestaltung (Wohnung, Haus, Auto, Garten etc.), stellen den dritten Bereich der bewussten nonverbalen Kommunikation dar (Kleidung als Zeichensystem).

Auch hier lassen sich wiederum Motivationselemente des *social standing*, der (unbewussten) Partnerwahl oder zur Bildung von Hierarchien in sozialen Gruppen erkennen.

Wenn plötzlich ein Mensch im Gespräch ... sind folgende Deutungen möglich:

- Hand reiben: Wohlgefühl, Selbstgefälligkeit, Schadenfreude
- Offene Hand: Innenseite ist doppelt so sensibel. Also: Gefühl, Ehrlichkeit, Offenheit.

Geste des freien Gebens und Nehmens. Unterstreichen der Ehrlichkeit (Schwören, Eid,...). Kraft und Macht (Heiler, Handauflegung, Heil-Gruß,...). Verbessert zwischenmenschliche Kommunikation.

- Hände vor dem Mund: Unklarheit, will eigentlich was sagen
- Hand an Wange: Interesse
- Trippelnde Finger: Ungeduld
- Zeigefinger: Ausdruck einer dominanten Haltung
- Händeschütteln: Vertikal, Rangordnung, Festigkeit,...
- Arme und Beine: Verschränkt = Schütze Herz und Genitalbereich
- Füße um die Stuhlbeine: Unsicherheit, Halt suchend
- Füße nach hinten nehmen: Abwehren
- An die Nase greifen: sich ertappt fühlen, verlegen sein
- Keinen Blickkontakt halten: Unsicherheit und Arroganz
- Spitzdach mit den Händen formen: Abwehren gegen einen weiteren Einwand
- Arme verschränken: Abwehren, Schutz suchen, Angst
- Kopf einziehen: sich zurück ziehen, einigeln, unsicher sein
- Oberkörper nach vor: Interesse, etwas sagen wollen
- Mit dem Stift spielen: Nervosität, Unruhe
- Mit dem Finger vorstoßen: Aggressiv sein, anderer Meinung sein
- Hand zur Faust verkrampft: aggressiv, zornig
- Oberlippe hochziehen: etwas abwarten, Arroganz
- Häufig die Lider bewegen: Nervosität
- Oberkörper weit zurückgelehnt: unnahbar, desinteressiert, nicht kontaktfreudig
- Augenbraue heben: erstaunt sein, Interesse, Zweifel
- Finger in den Mund: unsicher sein
- Finger am Mund belassen: konzentriert nachdenken

- Hand vor den Mund nehmen: Unsicherheit
- Kinn streicheln: nachdenklich sein
- Mit den Füßen wippen: Arroganz, übertrieben sicher
- Weite Armbewegungen machen: sich sicher fühlen
- Brille hastig abnehmen: erregt sein, nicht einverstanden, will Zeit gewinnen
- Immer leiser sprechen: unsicher sein
- Wegwerfende Bewegung mit der rechten Hand: das Abwerten, was eben gesagt wurde
- Hände in den Hosentaschen: eigentlich nichts sagen wollen
- Hände in den Hosentaschen und Daumen draußen: Kontrolle über Situation

Arme offen= vertrauen. Arme beim Körper oder verschränkt = Misstrauen. Aber: Kultur: Süden = offener als im Norden Europas.

ZB. Amerikanische Männer sitzen oft mit übereinandergelegten Beinen, wobei der Knöchel des einen Beins quer über dem Knie des anderen liegt. Die Sitzhaltung europäischer Männer mit geschlossenen Oberschenkeln empfinden Amerikaner als unmännlich.

5.3 Distanzzonen und Territorialität - Der Umgang mit Raum

Non-verbale Kommunikation drückt sich besonders stark in den Distanzzonen aus:

- **Intime Distanz:** sie reicht vom direkten körperlichen Kontakt bis zu einer Entfernung von ca. 60 cm. Unter Fremden ist das Eindringen in diese Intimzone unschicklich. Häufig begegnet man Personen, die diese unsichtbare Grenze im Gespräch immer wieder überschreiten. Diese Zone ist vom Status des (Gesprächs)partners sowie der eigenen Stimmung abhängig. Im Normalfall werden nur sehr eng Vertraute in diese Intimzone gelassen, also Intimpartner oder enge Verwandte. Andere werden um ca. eine halbe Armlänge auf Abstand gehalten (z.B. durch eigenes Ausweichen). Wird die Intimzone verletzt, löst dies Unlustgefühle aus, eventuell werden Kampfhormone ausgeschüttet: der Körper stellt sich auf Kampf oder Flucht ein.

- **Persönliche Distanz:** sie umfasst die Zone von ca. 60 bis 150 cm, das ist die normale Gesprächsdistanz. Annäherung innerhalb dieser Grenzen sagt etwas über Bekanntheits- oder Sympathiegrad zwischen den Beteiligten aus. Diese Zone ist für gute Freunde, Verwandte, eventuell auch enge Kollegen reserviert. Lässt es sich jedoch nicht vermeiden (z.B. in einem überfüllten Bus), dass auch Fremde in die (innere) persönliche Zone bzw. die (äussere) Intimzone eindringen, löst dies ein merkwürdiges Phänomen aus: wir behandeln den anderen als "Non-Person". Der einfache Grund: wir müssen Abwehrmaßnahmen ergreifen, um unserem Unwohlsein Herr zu werden.

Man ist unbewegt, spannt die Muskeln an, fixiert irgendeinen fernen Punkt, um Blickkontakt zu vermeiden. Dieses Verhalten ist vermutlich zu einem Teil jedoch anerzogen und kulturell unterschiedlich ausgeprägt.

- **Gesellschaftliche oder soziale Distanz:** sie schließt aus, dass man sich berührt. In dieser Distanz (1,50 - 4 m) werden unpersönliche Angelegenheiten erledigt; Unterhaltung mit Geschäftsleuten, Handwerkern, Chef hinter dem Schreibtisch, Publikum (breiter Tresen in Behördenzimmern schafft Distanz). Diese Distanz hat Schutzfunktion. Andere Menschen können sich bis auf diese Distanz nähern, ohne dass man sie beachtet.

- **Öffentliche Distanz:** sie beginnt bei etwa 4 m Abstand. Jede persönliche Beziehung hat aufgehört, man agiert als Einzelner. Dieser Abstand ist etwa jener von Lehrern zur Klasse, von Rednern zum Publikum oder Fernsehschauspieler und Zuschauern.

In der öffentlichen Distanz bewegen wir uns relativ sicher. Die "Obacht" lässt nach, da potenzielle Gegner aus dem Umfeld eine gewisse Distanz zu überbrücken haben, bis sie uns erreichen. Verbale Kommunikation ist mit erhobener Stimme möglich, oft werden Gesten zur Verständigung eingesetzt. Wenn ein Restaurant sich langsam füllt, bildet diese Zone regelmäßig die Zellenstruktur der Besetzung von Tischen, und zwar solange, bis der Raum gefüllt oder die attraktiven Plätze besetzt sind. Erst später werden, notgedrungen, soziale und intime Abstände gewählt.

Diese Distanzzonen haben sich aufgrund der möglichen Bedrohung des Menschen durch seine Umgebung evolutionär gebildet. Sie unterscheiden sich von Kontinent zu Kontinent. So sind zum Beispiel die Distanzzonen in Europa wesentlich geringer als in Nordamerika, aber immer noch weitaus größer als in Südamerika. Zum Teil beträgt die intime Distanz bis zu neun Meter, aber nur bei Menschen, die allein in einem abgeschiedenen Gebiet leben.

Wir lassen freiwillig nur ungern fremde Menschen in unsere Intimzone eindringen. Dies ist mit ein Hauptgrund für die starke Entwicklung des Individualverkehrs, der dem Menschen auch nach dem Verlassen seiner "Behausung" eine gesicherte Intimzone gewährt. In Großstädten stellt das eigene Automobil im Gegensatz zur Nutzung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs nach wie vor ein entsprechendes Statussymbol dar, das ungern aufgegeben wird.

Bei ungewolltem Eindringen in die Intimzone unter Platzmangel (vgl. überfüllter Bus, Lift) wird das Gegenüber meist schlichtweg ignoriert, das Gegenüber wird zur Unperson.

6. ERFOLGREICHE GESPRÄCHSFÜHRUNG

6.1. KONTROLLIERTER DIALOG

Um das Gegenüber bestmöglich verstehen zu können und sicher zu stellen, selbst bestmöglich verstanden zu werden, sind drei Dinge unerlässlich:

1. Sinnesspezifisch konkret beschreiben

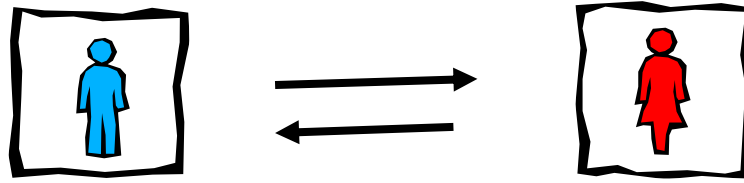
Ich beschreibe möglichst objektiv das, was ich mit meinen Sinnen wahrnehmen kann und versuche Interpretationen meinerseits damit zu vermeiden (NICHT „schöne“ Schuhe, sondern, wie sehen die Schuhe im Detail aus; NICHT er sieht „ärgerlich“ aus, sondern er runzelt die Stirn uä...). Verschiedene Interpretationsmöglichkeiten des Gegenübers werden damit vorgebeugt.

2. Richtig nachfragen

Commitment bzgl. Anweisungen erlangen (z.B. was meint „rasch“, „bei Zeiten“, „einigermaßen“, etc. genau?). So lange nachfragen, bis ich sicher sein kann, dass ich es auch so verstanden habe, wie mein Gegenüber es auch meinte.

3. Auf den anderen einstellen „Wie sieht das in seiner Welt aus?“

„Eine Sprache sprechen“



2 Weg- Kommunikation

6.2. SICHERSTELLEN DES KOMMUNIKATIONSINHALTES

Oft setzen wir voraus, dass das Gegenüber die Botschaft (Auftrag, Anweisung, etc.) verstanden hat, weil sie für uns selbst so klar ist. Und dann wundern wir uns, wenn der andere etwas anderes verstanden hat. ZB.:

„Sie wissen eh wie das geht...“

„Sie haben mich sicher verstanden.“

„Sie wissen ja was ich meine.“

„Alles klar?“

Wenn ich auf diese Weise rückfrage („Lehrerfragen“), hat der Kommunikationspartner nur eingeschränkte Antwortmöglichkeiten:

- „Nein, ich habe es nicht verstanden“
Ist eher unwahrscheinlich und wenn doch, fühlt sich der Fragende meist provoziert.
- „Ja, ich habe es verstanden“ - weil er es wirklich verstanden hat
Ist auch eher unwahrscheinlich.
- „Ja, ich habe es verstanden“
 - weil er es nicht zugeben will, dass er es nicht verstanden hat
 - weil er überzeugt ist, dass er es auch so herausfinden wird, was der andere gemeint hat
 - aus Angst es zuzugeben, dass er es nicht verstanden hat
 - aus Überzeugung heraus, dass er es eh verstanden hat

Alle Antworten haben eines gemeinsam: Es zeigt sich erst mit dem Resultat, ob die Kommunikation tatsächlich erfolgreich war.

Ich-Botschaften

Ich Botschaften sind der Schlüssel zur Sicherstellung des Kommunikationsinhaltes in wertschätzender Form.

„**Ich** bin mir nicht sicher, dass **ich** mich richtig ausgedrückt habe.

Bitte sage Sie mir, was bei Ihnen angekommen ist.“

„Wie gehen Sie nun vor? Was sind Ihre ersten Schritte?“

Engagiertes Zuhören - „Ich höre“

Das Gehörte wird durch Gesten und Laute bestätigt und / oder in den Worten des anderen wiederholt. Wichtig ist hierbei, vor allem die Schlüsselworte zu wiederholen.

- Blickkontakt halten
- Kopfnicken
- Bestätigungslaute („mmh“, „ja“, „aha“, um.)
- Schlüsselworte wiederholen

z.B.: Telefonnummer wiederholen

Paraphrasieren (Spiegeln der Sachebene) - „Ich verstehe“

Spiegeln der Sachebene bedeutet, den Inhalt den Inhalt einer Aussage in eigenen Worten wiederzugeben, sprich, das, was verstanden wurde zu wiederholen. Damit vermeide ich einerseits, dass die Botschaft rein akustisch falsch verstanden wird und andererseits, dass die Botschaft durch Interpretationen meinerseits verzerrt wird.

z.B.: „Wenn ich sie richtig verstanden habe, wollen sie ...“

Durch Paraphrasieren gebe ich

- gebe ich dem Gespräch Struktur (va. wenn der Gesprächspartner mehrere Themen, die zusammenhängen vorbringt, oder sehr ausschweifend erzählt)
- gebe ich meinem Gesprächspartner Feedback über seine Aussagen
- kann ich gewährleisten, dass ich den Sachverhalt verstanden habe
- moderiere ich das Gespräch

6.3. RAPPORT UND EMOTIONALES SPIEGELN

Rapport („Gleichschwingen“) haben bedeutet eine verbale und nonverbale Bezogenheit zwischen Menschen. Die Art und Weise, wie das Gegenüber die Welt sieht, zu verstehen und zu respektieren, ermöglicht beiden Gesprächspartner Anerkennung der jeweils anderen Person und dadurch eine bessere Kommunikation. In einfachen Worten:

„Den anderen in seiner Welt abholen.“

Grundelemente des Rapports sind „pacing“ (Spiegeln der Emotionen) und „leading“ (lösungsorientiertes Führen):

Durch emotionales Spiegeln habe ich nicht nur auf verbaler Ebene die Möglichkeit den emotionalen Ausdruck des Gesprächspartners heraus zu spüren und nachzuvollziehen: „Ich kann dich in deiner Lage verstehen“. Ich gebe in meinen Worten meinen Eindruck vom emotionalen Ausdruck meines Partners wieder.

Erst wenn sich mein Gesprächspartner in seiner Situation verstanden fühlt, habe ich eine bessere Chance ihn lösungsorientiert zu führen, ihn in eine Richtung zu bewegen, die den Interessen beider Parteien entspricht.

- **Pacing** (mirroring bzw. Emotionales Spiegeln)

spiegeln und angleichen auf allen 3 Kommunikationsebenen.

Man verhält sich seinem Gegenüber gewissermaßen wie ein Spiegel – das kann auf verbaler wie auf nonverbaler Ebene geschehen.

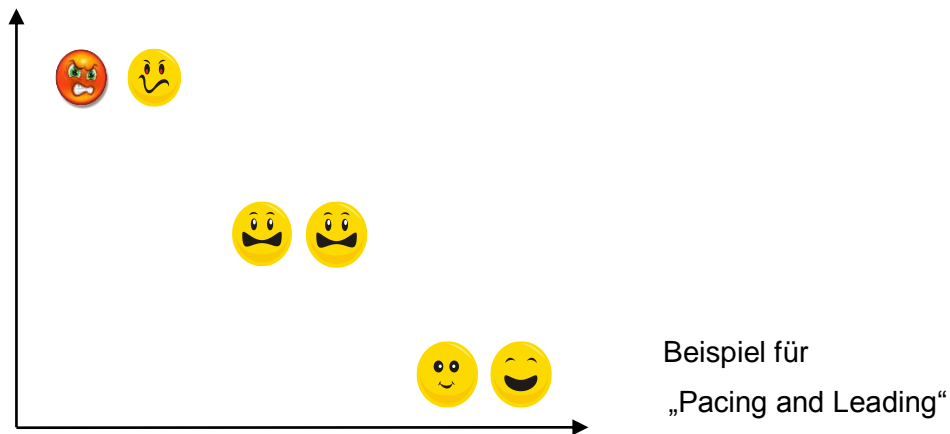
verbal: Sprache (Stilebene), Wortwahl, Stimme angleichen, Tonalität, Hauptrepräsentationskanal des Gegenüber ansprechen

nonverbal: Körperhaltung, Atemfrequenz, Bewegungen usw.

- **Leading:** nach dem Einschwingen herausführen in einen anderen Verhaltenszustand.

Z.B.: Jemand ist aggressiv. Mein Verhalten ist bestimmt, laut und intensiv. So hole ich ihn ab und werde sukzessiv ruhiger. Der andere wird gleichzeitig folgen.

Durch das Spiegeln wird die „Ja“-Stellung gefördert. Wenn diese Einstellung etabliert ist, wird es möglich, das Spiegeln in ein Führen (Lead) umzulenken (z.B.: Atemfrequenz erhöhen, Tonlage langsam senken im Konfliktgespräch).



Bsp.: Mitarbeiter: „Ich weiß nicht, wie ich den Abgabetermin halten soll. Die Schwierigkeiten haben wir noch nicht gelöst und der Kunde ist sehr aufgebracht.“

Spiegeln: „Sie haben Sorge, dass der Auftrag nicht zum zugesagten Termin abgearbeitet ist, und Sie befürchten, dass der Kunde drastische Konsequenzen ziehen wird.“

Fallbeispiel: Ein Mitarbeiter des Außendienstes tätigt folgende Aussage:

„Die Lage muss man einmal mutig und ehrlich ansprechen. Die Zielvorgaben sind völlig unrealistisch! 7% mehr Umsatz im Vergleich zum letzten Jahr ist bei der derzeitigen Situation am Markt einfach nicht möglich. Wir tun was wir können, reden uns den Mund fusselig, hetzen von Termin zu Termin, aber was nicht geht, das geht nicht. Von Jahr zu Jahr wird von uns mehr verlangt, aber gleichzeitig fehlt es hinten und vorne an Unterstützung. Oft, und entschuldigen Sie, dass ich das so sage, reden wir in der Gruppe davon, dass der Vorstand sich weit von der Basis entfernt hat und der Rest einfach gute Miene zum bösen Spiel macht. So geht's einfach nicht weiter!“

Bsp. für ein mögliches emotionales Spiegeln:

„Sie haben das Gefühl, Ihr bestes zu geben, um die Zielvorgaben zu erreichen. Aber die Latte scheint unter den gegebenen Umständen einfach zu hoch zu liegen. Und wenn ich Sie richtig verstehe, fühlen Sie sich in dieser schwierigen Lage von Ihren Vorgesetzten ziemlich im Stich gelassen.“

Bsp. für ein anschließendes lösungsorientiertes Führen:

„Was können wir jetzt gemeinsam gegen das Problem unternehmen, nachdem wir jetzt verstanden haben, wie sich die Sachlage für jeden von uns darstellt?“

6.4. SATZBEGINN BEIM SPIEGELN

Beim Spiegeln geht es darum, den Inhalt des Gesagten im Sinne des Gesprächspartners zu verstehen. Darüber hinaus versuchen wir uns in die des Gegenübers hinein zu versetzen. Dies gestaltet sich oft schwierig, da niemand von uns sich vollständig in die Lebenswirklichkeit einer anderen Person, egal wie gut wir sie kennen, hinein versetzen kann. Umso wichtiger ist es, sich mit Fingerspitzengefühl der Sache anzunähern.

Wenn ich meine, den Gesprächspartner richtig verstanden zu haben, eignet sich folgende Formulierung zum Gesprächseinstieg:

- Sie denken, dass ...
- Es kommt mir so vor, als ob...
- Mit anderen Worten...
- Sie haben das Gefühl...
- Von ihrem Standpunkt aus...
- Aus Ihrem Blickwinkel heraus...
- Ich glaube zu verstehen, dass...

Wenn ich mir unsicher darüber bin, was mein Gesprächspartner meint oder fühlt, eignen sich folgende Formulierungen besser:

- Ich habe das Gefühl, dass...
- Könnte es sein, dass...
- Ich frage mich, ob...
- Ich weiß nicht, ob ich Sie richtig verstanden habe, wenn Sie meinen...
- Sagen Sie mir bitte wenn ich falsch liege, aber....
- Es hört sich für mich so an, als ob Sie....
- Ich glaube, Sie richtig verstanden zu haben....

6.5. VIER PROBLEMATISCHE KOMMUNIKATIONSBLOCKER

Neben alltäglichen Kommunikationsmustern, die den Fluss eines Gesprächs unterbrechen oder gar abblocken, wie Bagatellisieren eines Problems, ungefragt Ratschläge erteilen, Selbstbezogenheit, Moralisieren, Diagnostizieren, Drohen, Beschimpfen, Sarkasmus um., sind im nachfolgend vier besonders problematische Kommunikationsblocker anhand des im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Fallbeispiels (Aussage eines Außendienstmitarbeiters) erläutert.

a. Abwertung, Urteil, Kritik

„Unsere Marktanalysen haben eindeutig gezeigt, dass der Markt heuer wieder ordentlich wächst. Und dann immer wieder diese Anschuldigungen gegenüber der Zentrale. Ich kann's nicht mehr hören. Außerdem kümmert sich unser Chef wirklich um alles und gibt sein Bestes. Sie können mir glauben, auch wir rennen uns die Füße wund, nicht nur Sie!“

Kernaussage: „Ich weiß, was Sie richtig (sehr wenig) und was Sie falsch machen (sehr viel)“

b. Lob, Trost , Beruhigung und/oder Ratschlag in manipulativer Absicht

"Das Gegenteil ist der Fall. Wir wissen sehr wohl, dass unser Außendienst das Rückgrat der Firma ist. Ohne Sie würden wir hier nichts verkaufen. Im Übrigen kann ich Sie beruhigen, im letzten Quartal geht das Geschäft immer besser. Mit Ihren Verkaufstalenten holen Sie das alles schon wieder auf!"

Kernaussage: „Ich bin ja schon nett zu Ihnen und hören Sie jetzt auf, die Welt so zu sehen.“

c. Ausfragen, Verhören

"Warum haben Sie sich bei der Jahresplanung nicht schon entsprechend zu Wort gemeldet? Sie waren ja selber bei der Planung dabei! Und wie kommen Sie so pauschal darauf, dass der Innenbereich sich nicht um den Außendienst kümmert? Haben Sie ein konkretes Beispiel dafür?"

Kernaussage: "Beantworten Sie mir ein paar Fragen und ich beweise Ihnen, dass Sie falsch liegen"

d. Belehrung, Analyse

"Wir haben die Trends vom Vorjahr genauestens analysiert und alle Fakten überprüft. Die Zielvorgaben stimmen. Wir müssen bitteschön da schon sachlich bleiben. Außerdem ist es ja auch kein Malheur, wenn Sie am Ende einmal außer Plan liegen!"

Kernaussage: „Jetzt hören Sie mir einmal gut zu, ich will Ihnen erklären, warum es da wirklich geht.“

6.6. ICH-INTERVENTION STATT „TÄTER“-BOTSCHAFTEN

Bei „Täter“-Botschaften steht meist ein verletzter Wert des Senders im Hintergrund. Anstatt über den verletzten Wert (Bruch einer Vereinbarung, Brechen von Regeln, Unpünktlichkeit, um.) zu sprechen, spricht der „Täter“ über etwas, was er gerade wahrnimmt / beobachtet. Eigenes inneres Erleben wird in eine Aussage über den anderen übersetzt. Aus einer Ich-Intervention wird eine Sie/Du-Botschaft. Pauschalierungen und Generalisierungen („immer“, „schon wieder“, „ständig“, ...) sind ein häufiger Bestandteil von „Täter“-Botschaften.

Bsp.: „Das müssen **Sie** tun!“

„Also, das sollten **Sie** nicht tun.“

„Das sollten **Sie** eigentlich besser wissen.“

„Immer das gleiche mit **Ihnen** ...“

„Warum tun **Sie** das?“

„**Sie** haben schon wieder ...“

„Ständig gibt es Probleme mit **Ihnen**.“

„Warum versuchen **Sie** es nicht mal?“

Konfrontative „Täter“-Botschaften haben meist destruktiven Charakter. Sie werden als Herabsetzung, Tadel und Kritik empfunden, sie können verletzen und schaden der Selbstachtung des Empfängers und können reaktive Vergeltungsmaßnahmen provozieren.

| |
|--|
| Anstelle der Bereitschaft zur Veränderung rufen sie Widerstand gegen diese hervor. |
|--|

Wenn ich ein Verhalten einer anderen Person nicht akzeptieren kann, habe ICH das Problem! Ich bin entweder besorgt, aufgebracht, bekümmert, enttäuscht, wütend usw.

Folgerichtig sollte meine Botschaft kein „Täter“-Statement sein, sondern eine Ich-Intervention:

„**Ich** bin enttäuscht.“

„**Ich** habe ein Problem damit, wenn ...“

„**Ich** bin besorgt.“

„**Ich** bin frustriert.“

Bsp.1: Jemand kommt zu spät zum Meeting.

„**Täter**“-Botschaft: „**Sie** kommen immer zu spät zu Terminen. Das ist eine Beleidigung für jeden, der pünktlich anwesend ist. **Sie** sollten mal einen Zeitmanagement-Kurs machen!“

Ich-Intervention: „**Ich** bin sehr verärgert, wenn wir den Termin nicht pünktlich starten können und sich nun alles zeitlich hinauszögert. **Ich** würde mir wünschen, dass wir in Zukunft gemeinsam pünktlich starten können und rechtzeitig fertig werden.“

Bsp.2: Jemand unterbricht häufig, wenn andere sprechen.

„**Täter**“-Botschaft: „**Sie** müssen wohl ständig ins Wort fallen. **Sie** verhalten sich wirklich unhöflich. **Sie** sollten mal ein Kommunikations-Training machen!“

Ich-Intervention: „Wenn **ich** unterbrochen werde, dann habe ich ein Problem damit, weil **mich** das ärgert. Jeder soll seinen Standpunkt entsprechend einbringen können!“

6.7. REFRAMING

Der Begriff Reframing bezeichnet eine „Umdeutung“ einer Situation bzw. wird einem Geschehen eine andere Bedeutung oder ein anderer Sinn zugewiesen, und zwar dadurch, dass man versucht, die Situation in einem anderen Kontext (oder "Rahmen") zu sehen. Die Metapher hinter dem Ausdruck geht darauf zurück, dass ein Bilderrahmen entscheidend dafür sein kann, ob ein Kunstwerk dem Betrachter unscheinbarer oder schöner erscheint.

Die Bedeutung, die ein Ereignis, eine Aussage, ein Verhalten, ein Glaubenssatz, ein Auslöser, ein Reiz hat, hängt vom Kontext - vom Rahmen ab, in den wir es hineinstellen, den wir ihm geben. Frame ist der Rahmen. Reframing bedeutet, einen neuen Rahmen zu konstruieren, eine neue Bedeutung zu geben. Wird ein Problem „reframt“, dann bekommt

dasselbe Ereignis, eine neue Bedeutung: neue Reaktionen und neues Verhalten werden möglich.

Einem in der Umdeutung geschulten Menschen ist es durch Kommunikation möglich, Szenen in einem anderen Blickwinkel (Rahmen) erscheinen zu lassen, sodass er es Beteiligten erleichtert, mit der Situation umzugehen.

Beispiele:

„Mein Chef mischt sich ständig in meine Arbeit ein“

Reframing: Ihrem Chef ist also wichtig, was sie tun.

„Meine Mutter mischt sich ständig in mein Leben ein.“

Reframing: Ihre Mutter möchte sie also beschützen.

„Die Sucht überkommt mich einfach.“

Reframing: Wie sehen Situationen aus, in denen sie sich entscheiden, die Droge zu nehmen?

„Ich habe einen riesigen Ehe-Streit.“

Reframing: Sie haben also die Möglichkeit sich auszureden, alte Gewohnheiten hinter sich zu lassen und die Beziehung neu zu definieren.

6.8. FRAMING („RAHMEN SETZEN“)

Wenn ich von vorn herein den richtigen/passenden Rahmen setze, ist viel mehr möglich.

Bsp.1: „Ich werde vor 5 nicht zu Hause sein“ (anstatt: „Ich brauch noch 10min, wissend, dass es später wird)

Bsp.1: „Heute haben wir ein schwieriges Gespräch zu führen.“ (anstatt: Smalltalk „Wie geht's Ihnen und der Familie ... blabla“, wissend, dass ernüchternde und schwierige Themen, die die weitere Zusammenarbeit anlangen, auf den Tisch kommen, das „dicke Ende“ also noch kommt.

„Framing“ setzt den Rahmen innerhalb dessen sich die Erwartungshaltung des Gegenübers bewegt. Framing ist sinnvoll in Preisverhandlungen, Gehaltsverhandlungen, Mitarbeitergesprächen etc.

7. DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT

Schulz von Thun unterscheidet vier bedeutsame Seiten, die als Botschaft in jeder Nachricht stecken:

- die **Sachebene** (worüber wir informieren)
- die **Selbstoffenbarungsebene** (was wir von uns selbst mitteilen)
- die **Beziehungsebene** (was ich vom Gesprächspartner halte und wie ich zu ihm stehe, wird vor allem im nichtsprachlichen Bereich ausgedrückt)
- der **Appell** (wozu ich den Gesprächspartner veranlassen möchte, wie ich auf ihn Einfluss nehmen will)

Diese vier Seiten einer Nachricht wirken gleichzeitig, wobei meist nur eine direkt ausgesprochen wird, die anderen „zwischen den Zeilen“ herausgehört werden.



Selbstoffenbarungsohr:

Was sagt er über sich? Was ist das für einer?

Beziehungsohr:

Was hält der andere von mir? Wie redet der mit mir?



Sachohr:

Was ist der Sachverhalt? Wie ist er zu verstehen?

Appellohr:

Was soll ich tun, denken, fühlen?

z.B.: Nachricht eines Beifahrers an den Fahrer: „*Du, da vorne ist grün.*“

- **Sachebene:** Information über die Ampel – sie ist grün
- **Selbstoffenbarungsebene:** Ich sehe, dass die Ampel grün ist, ich bin aufmerksam, oder ich fühle mich unsicher oder ich habe es eilig....
- **Beziehungsebene:** Ohne mich hättest du das nicht bemerkt, du brauchst meine Hilfe, oder: Ich möchte dir helfen, ich bin für dich da, denke für dich mit. Je nach Tonfall und Ausdruck, je nach Grundsituation zwischen Sender und Empfänger kann sich dieser Aspekt verändern.
Kommt auf die Nachricht „Du, da vorne ist grün“ zum Beispiel die Antwort: „Fährst du oder fahre ich?“, so richtet sich diese Ablehnung nicht gegen den Sachinhalt, sondern gegen die empfangene Beziehungsbotschaft (du schaffst es ohne mich nicht).
- **Appell:** Gib Gas, dann schaffen wir es noch bei Grün.

Tipps für einen „guten“ Sender

| | |
|---------------------------------|---|
| <u>Sachinhalt:</u> | formulieren Sie verständlich |
| <u>Selbstoffenbarungsebene:</u> | Senden Sie ICH-Botschaften, Seien Sie sie selbst, spielen Sie keine Rollen vor |
| <u>Beziehungsebene:</u> | Verhalten Sie sich gegenüber Ihrem Gesprächspartner wertschätzend, Stellen Sie persönlichen Kontakt her |
| <u>Appellebene:</u> | Sagen Sie klar, was Sie wollen, Seien Sie von Ihrem Anliegen überzeugt |

Tipps für einen „guten“ Empfänger

| | |
|---------------------------------|---|
| <u>Sachinhalt:</u> | Fragen Sie nach, wenn Sie nicht sicher sind, ob Sie richtig verstanden haben |
| <u>Selbstoffenbarungsebene:</u> | Hören Sie zu, Geben Sie Feedback |
| <u>Beziehungsebene:</u> | Verhalten Sie sich gegenüber Ihrem Gesprächspartner wertschätzend, Geben Sie Feedback |
| <u>Appellebene:</u> | Machen Sie Vorschläge, Denken und handeln Sie mit |

Der Empfänger einer Nachricht hat die Wahl, auf welche der vier Seiten er besonders hört.

Er ist verantwortlich für die Bedeutung, die die Nachricht für ihn hat, in die er seine eigenen Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen legt und entscheidet, welches Ohr die Hauptbotschaft trägt.

Die freie Auswahl, welcher Teil einer Nachricht wahrgenommen wird, kann zu Störungen führen. Wenn z.B. Der Empfänger auf eine Seite Bezug nimmt, auf die der Sender gar kein Gewicht legen wollte.

Für das Beispiel „Die Ampel ist grün“ heißt das:

Der Empfänger kann reagieren auf

- Den Sachverhalt: „Ah, eine grüne Welle, sehr angenehm.“
- Die Selbstoffenbarung: „Du hast es eilig?“
- Die Beziehungsebene: „Ich kann ganz gut selbst aufpassen.“ Oder „Lieb, danke.“
- Den Appell: einfach Gas geben...

z.B.: Ein Mann (zunächst Sender der Nachricht) und eine Frau (zunächst Empfängerin) sitzen beim Abendessen. Mann: „Da ist etwas Grünes in der Suppe.“ Die Frau antwortet: „Wenn es dir nicht schmeckt, kannst du ja selber kochen!“

| <u>Sender:</u> | <u>Empfängerin:</u> |
|--|--|
| 1. Sachseite: <i>Da ist etwas Grünes.</i> | 1. Sachseite: <i>Da ist etwas Grünes.</i> |
| 2. Selbstkundgabe: <i>Ich weiß nicht, was es ist.</i> | 2. Selbstkundgabe: <i>Er hat Zweifel, ob es ihm schmeckt</i> |
| 3. Beziehungsseite: <i>Du solltest es wissen.</i> | 3. Beziehungsaspekt: <i>Er hält meine Kochkunst für fragwürdig.</i> |
| 4. Appell: <i>Sag mir bitte, was es ist!</i> | 4. Appell: <i>Koche künftig nur noch, was ich kenne!</i> |

Diese gesendete Nachricht wird vom Empfänger „neu gestaltet“, indem er sie, anlage- oder situationsbedingt, mit dem jeweiligen „Haupt-Ohr“ hört und entsprechend reagiert.

Schulz von Thun betont, dass jede Nachricht von einem Sender ausgeht, der mit der bewussten oder unbewussten Gestaltung ihrer vier Ebenen schon einen inneren Prozess absolviert. In dieser gesendeten Botschaft können verbale und nonverbale, offene und verdeckte Botschaften enthalten sein.

Diese gesendete Nachricht wird vom Empfänger „neu gestaltet“, indem er sie, anlage- oder situationsbedingt, mit dem jeweiligen „Haupt-Ohr“ hört und entsprechend reagiert.



8. FEEDBACK – RÜCKMELDUNG GEBEN UND EMPFANGEN

„Feedback ist eine Mitteilung an eine andere Person darüber, wie wir ihre Verhaltensweisen wahrnehmen, verstehen und empfinden.“

Ziel eines jeden Feedbacks ist:

- Positive Verhaltensweisen fördern durch entsprechende Anerkennung
- Verhaltensweisen korrigieren helfen, die dem Betreffenden nicht nützen
- Klärung von Beziehungen zwischen Personen, zum besseren Verständnis

Rückmeldung zu geben ist der zentrale Schlüssel für eine nachhaltige positive Zusammenarbeit und zur Unterstützung des individuellen Wachstumsprozesses einer Person.

Beispiel: Feedback im Kritikgespräch

1. Konkretes beobachtetes Verhalten
2. Interpretation des Verhaltens („Ich...“)
3. Auswirkungen auf die eigene Person, auf persönliche, ev. gemeinsame Ziele
4. Wunsch an die andere Person

Häufig agieren wir problemorientiert, wir sehen die Schwächen und Fehler und artikulieren diese. Bei guter Leistung jedoch ist Lob und Anerkennung ein rares Gut. Eine wesentliche Voraussetzung konstruktives Feedback zu geben ist Ehrlichkeit. Die Grundvoraussetzung für das Erteilen von Lob ist Ehrlichkeit.

8.1. 8 REGELN UND TIPPS ZUM FEEDBACK – GEBEN

- **Beschreibend - Nicht bewertend und nicht interpretierend!**

„Täter“-Statements, sprich, fast alle Sätze, die mit DU bist, DU glaubst, DU willst ... beginnen, sind ungeeignet! Ich-Interaktion ist wichtig. Ich schildere, was ich an der anderen Person beobachte, was ich an mir selbst beobachte und was ich empfinde.

- **Konkret, klar und genau** - nicht allgemein und nicht verallgemeinernd!

Bezugnahme auf begrenzte Verhaltensweisen!

Im Mitarbeitergespräch sollte Feedback ein fixer Bestandteil des Dialoges sein. Die Rückmeldung soll für den/die MitarbeiterIn nachvollziehbar sein!

- **Aktuell, unmittelbar** - nicht verspätet! Keine „globale Abrechnung“!

Die Zeit zwischen Ergebnis und Rückmeldung ist möglichst kurz zu halten. Es kann aber aufgrund der Situation sinnvoll sein, die Rückmeldung aufzuschieben. Feedback zu einem Zeitpunkt an die andere Person keinen Bezug mehr zur besprochenen Situation herstellen kann, ist nicht sinnvoll.

- **Angemessen, helfend** - keine Übertreibungen oder „Dampf ablassen!
Übertreiben Sie bei der Beschreibung des beobachteten Verhaltens und Ihrer Gefühle
nicht! Das Feedback soll für den anderen eine Hilfe sein. Nicht zerstörend!
- **Brauchbar** - Rückgemeldetes Verhalten muss vom Empfänger veränderbar sein!
Feedback ist nur dann brauchbar, wenn es sich auf Verhaltensweisen bezieht, die der andere auch verändern kann. Nicht: „Sie stottern!“...
- **Erwünscht** - nicht aufgedrängt
Unerbetenes Feedback um jeden Preis ist vergeudete Zeit. Der Sender fragt den Empfänger, ob er bereit ist, Feedback anzunehmen.
- **Positive Verhaltensweisen rückmelden** - nicht nur die kritischen!
Wird Lob ausgesprochen, ist das Wort „aber“ zu vermeiden („In diesem Fall haben Sie wirklich klug gehandelt, aber...“).
- **Feedback ist keine Einbahnstraße sein.**
Auch der/die MitarbeiterIn soll die Möglichkeit haben, der Führungskraft Feedback zu geben.

Bsp.1: „Im vergangenen Monat sind sie viermal zu spät gekommen. Sie wirken auf mich, als wären Sie zurzeit besonderen Belastungen ausgesetzt.“

Bsp.2: „Ich merke, sie zögern einen bestimmten Terminvorschlag anzubieten. Könnte es sein, dass Sie sich die Sache lieber noch einmal überlegen wollen, anstatt sich jetzt schon festzulegen?“

Bsp.3: „Ich sehe, Sie nicken, und nehme das als Zustimmung zu meinem Vorschlag.“

8.2. 3 REGELN ZUM FEEDBACK – NEHMEN

- **Zuhören** und das Feedback aufnehmen
- **Nicht rechtfertigen** und argumentieren!
- **Nachfragen**, um sicher zu gehen, alles richtig verstanden zu haben

8.3. WERTSCHÄTZENDES FEEDBACK

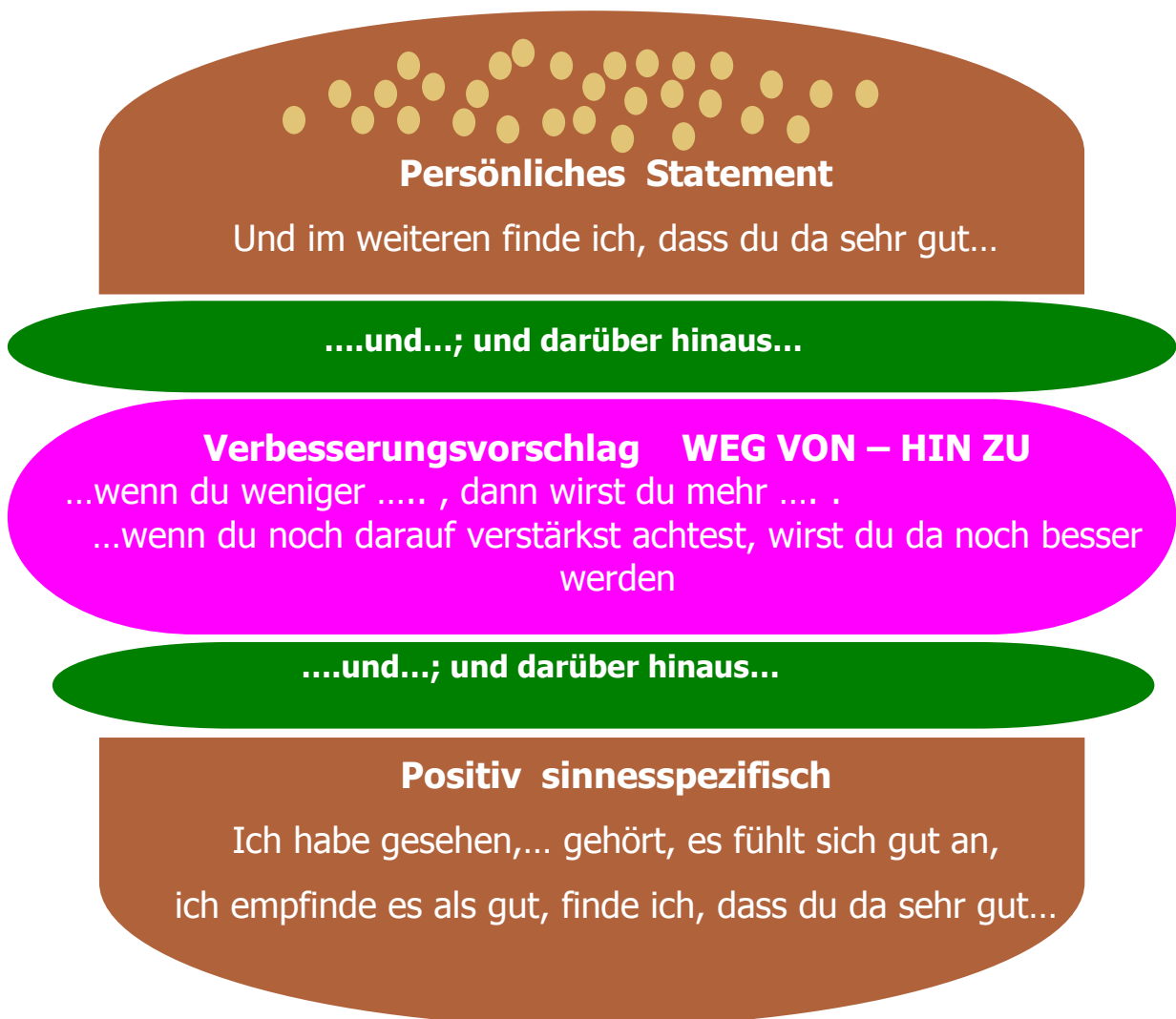
Feedback zu geben, nämlich so, dass ich meine Botschaft setze und der andere sie auch annehmen kann, ist grundlegend für jede Art der erfolgreichen Kommunikation.

Dabei ist es wichtig „Killerphrasen“, Wörter und Phrasen, die eine Botschaft im vor- bzw. im nach hinein relativieren, abschwächen oder gar ins Gegenteil verkehren.

Bsp.: Ein verliebtes Pärchen sitzt am Strand und beobachtet den Sonnenuntergang. Annähernd perfekte Stimmung. Sie Fragt ihn: „Liebst du mich?“ Er antwortet ihr, „Eigentlich schon...“

Killerphrasen sind: eigentlich, aber, obwohl, im Großen und Ganzen, grundsätzlich, prinzipiell, man, insbesondere, höchstwahrscheinlich, uvm.

8.4. SANDWICH – FEEDBACK



8.5. APPELLE ANGEMESSEN FORMULIEREN

Unklare Formulierungen, um den „heißen Brei“ herumreden und sich nicht festlegen wollen, „Wir sollten endlich...“, „Man müsste mal...“, führt unweigerlich zu Missverständnissen und zu einer unklaren Verantwortungsteilung. Deshalb:

„Sagen immer offen und klar, was Du willst!“

Damit das klare Ausdrücken von Wünschen, Anweisungen und Bitten nicht schroff wirkt und Widerstand hervorruft, gibt es folgende Tipps:

- Werde dir selbst klar, was du willst!
- Hole dir auch die Meinung deiner Mitarbeiter dazu ein!
- Formuliere Bitten in Frageform!
- „Wäre es Ihnen möglich...?“, „Ist es in Ihrem Sinne...?“
- Begründe deine Wünsche!
- Füge deinem Anliegen positive Beziehungsbotschaften hinzu!
- „Sie würden mir einen großen Gefallen tun, wenn...“
- Vermeide unterschwellige Vorwürfe!
- „Könnten Sie wenigstens dieses Mal...“
- Habe die Bereitschaft ein „Nein“ zu kassieren!
- Sprich über Handlungsalternativen. Nur wer die Freiheit hat, Ja oder Nein zu sagen, kann auch die Verantwortung über sein Handeln übernehmen.

9. DAS JOHARI-FENSTER

Das "**Johari-Fenster**" (nach den Sozialpsychologen **Joseph Luft und Harry Ingham**, University of California) verdeutlicht, dass "Selbstwahrnehmung" und "Fremdwahrnehmung" sich nicht entsprechen, sondern dass es Bereiche des Verhaltens gibt, in denen anderen unbeabsichtigt Mitteilungen über die eigene Person gemacht werden, während große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben.

Wann immer wir es mit anderen Menschen zu tun haben, machen wir uns also spontan ein Bild von ihnen: welche Eigenschaften sie besitzen, welche Bedeutung sie für uns haben. Jeder Freund, Bekannte, Nachbar, aber auch Personen, die uns auf der Strasse begegnen, werden in irgendeiner Form, sei es in Bezug auf ihr Aussehen, ihr Auftreten von uns beurteilt. Gleiches gilt für Gruppen von Menschen, wie die eigene Familie oder den Kollegenkreis.

Im Alltag treffen wir immer wieder mit uns unbekannten Menschen zusammen und wollen wissen, welche Absichten und Motive sie verfolgen, welche Interessen sie haben. Zu wissen, was andere, mit denen wir umgehen, an Absichten verfolgen, ist für uns häufig sehr wichtig. Zu wissen, was andere an Interessen haben, hilft uns, uns adäquat zu verhalten, uns auf sie einzustellen, ihr Verhalten zu verstehen, es womöglich vorauszusehen, uns vor Überraschungen zu schützen.

Besonders wichtig ist dieses Wissen dort, wo mehrere Menschen zusammenarbeiten müssen, also in Gruppen. Menschen, die sich vorher weder kannten noch viel miteinander zu tun hatten, werden erst durch gruppendynamische Prozesse zu einer Gruppe. Über verschiedene Phasen führen diese entweder zu konformen gut zusammenarbeitenden Gruppen oder zu solchen, die sich gegenseitig durch Konkurrenzverhalten, Neid und sonstige Spannungen behindern. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahrnehmung des Einzelnen durch die Gruppe. Vier Bereiche können hier unterschieden werden:

JOHARI-FENSTER

| | | MIR SELBST | |
|--------|-----------|-----------------------|------------------------------|
| | | bekannt | unbekannt |
| ANDERE | bekannt | ÖFFENTLICHE PERSON | BLINDER FLECK |
| | unbekannt | PRIVATE PERSON | UNTER- BEWUSSTE PERSON |

Bereich A (Arena): Wird als „öffentliche Arena“ bezeichnet.

Dieser Teil unseres Selbst ist uns und den anderen bekannt.

- freies Handeln, wo nichts den anderen verborgen wird.
- Ist in neuer, fremder Umgebung eher klein. In diesem Fall muss die Umgebung erst „erkundet“ werden, um zu wissen, was man von sich preisgeben will.

Z.B möchte ein Abteilungsleiter bei den Mitarbeitern gerne den Eindruck des kollegialen Vorgesetzten erwecken, der sie fördert und mit Handlungsfreiheiten ausstattet.

Bereich B (Blinder Fleck)

Betrifft den „blinden Fleck“ in unserem Verhalten, den wir selbst zwar wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen. Dieser Bereich wird meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc. anderen kommuniziert und umfasst insgesamt das Auftreten.

- unbewusste Gewohnheiten
- Vorurteile
- Zu- und Abneigungen
- Unsere Wirkung auf andere

Dieser Bereich lässt sich durch die Einholung von Feedback erhellen!

Ein großer "Blinder Fleck" ist z.B. für eine effiziente Gesprächsführung hinderlich. Ein Beispiel ist etwa der Tonfall und die Mimik, mit der die Führungskraft zu den MitarbeiterInnen spricht.

Bereich C (close = nah)

Entspricht dem privaten Bereich in unserem Verhalten, also jene Aspekte unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen - die "heimlichen Wünsche", die "empfindlichen Stellen", quasi die "**private Person**". Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden.

- was wir bewusst verbergen wollen
- heimliche Wünsche

Bereich D (Dunst)

Dieser Teil ist uns nur zu einem geringen Teil bekannt – unser Unbewusstes. Verborgene Talente und ungenützte Begabungen sind Beispiele hierfür. Möglicherweise ist ein Abteilungsleiter ein talentierter Verkäufer, hatte aber im Rahmen seiner bisherigen Tätigkeiten noch nie mit dem Vertrieb von Produkten zu tun und infolgedessen kennt weder er, noch seine Vorgesetzten und Mitarbeiter seine Begabung hierfür.

Für ein Feedback relevant, sind vor allem Quadrant B und D. Durch ein Feedback im Sinne eines Vergleichs von Selbstbild und Fremdbild kann sich, sofern das Feedback angenommen und konstruktiv reflektiert wird, der "unbewusste" Bereich verkleinern. Gleichzeitig wird der "offene" Bereich vergrößert. Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da die Wirkung, d.h. das Fremdbild, vermehrt den Absichten, d.h. dem Selbstbild, entspricht.

Das Ziel persönlicher Weiterentwicklung kann es z.B. sein, den blinden Fleck zu erhellen.

In einer neuen Gruppe ist Quadrant A sehr klein und es sind wenig freie und spontane Aktionen zu registrieren. Ist das schon die Regel, so wird eine Situation der Unsicherheit, der Spannung oder gar Angst, so wie sie häufig auch am Beginn von Lernprozessen in Gruppen besteht, das freie, aktive Verhalten zusätzlich einengen. Um es in der Graphik auszudrücken: Der Bereich des "freien Handelns" ist zugunsten des Bereichs des "Verbergens" und des "Blinden Flecks" eingeschränkt.

Für eine kommunikative Gruppe ist es unerlässlich diesen Bereich wachsen zu lassen. Die Veränderung eines Quadranten verändert auch alle anderen. Ein vertrauensvolles Klima kann dagegen sowohl den Bereich des "Vermeidens und Verbergens" reduzieren als auch die Chance bieten, durch Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern mehr über sich selbst, über den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit dem Bereich des "freien Handelns" größeren Raum zu geben.

Dieses entspannende und vertrauensvolle Klima, das einzelne möglichst umfassend in den Gruppenprozess mit einbezieht, stellt sich jedoch erst durch intensive Kontakte der Teilnehmenden untereinander und durch Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten dessen her, was die Gruppe prägt. Erst wenn in Bezug auf Ziele und Normen, die Struktur und die Stellung in der Gruppe ein alle Mitglieder befriedigender Konsens hergestellt ist, kann ein gutes Gruppenklima und die umfassende Aktivität aller Mitglieder erwartet werden.

9.1. JOHARI-EFFEKT IN GRUPPEN

Hier finden sich im Quadranten A die Motivationen und Verhaltensweisen die der Gruppe und anderen sichtbar sind.

Im Quadranten B finden sich die Verhaltensweisen, die für Außenstehende deutlich die Gruppenzugehörigkeit erkennen lassen und ein breites Feld von Vorurteilen und Ausgrenzungen lassen

Im Quadranten C verbergen sich interne Dinge, welche nach Außen nicht weitergegeben werden sollen, etwa aus Gründen der Sicherheit oder auch aus Scham. Gerade im Hinblick auf die Gruppenidentität ist dieser Punkt bei einer konformen Gruppe deutlich ausgeprägt. Ein Mitglied aus einer geschlossenen Gruppe "plaudert" nicht so schnell etwas aus.

Der Quadrant D kommt vielleicht erst zum Ende nach dem Erreichen eines gemeinsamen Gruppenzieles zum Vorschein (etwa beim Arbeiten in unterschiedlichen Abteilungen).

Es lassen sich häufig verschiedene Phasen der Gruppenarbeit beobachten, die aber nicht zwingend in dieser Reihenfolge durchlaufen werden müssen:

- **Phase I: Orientierung** Unsicherheit und Angst darüber, was wohl auf den einzelnen zukommt, herrschen in der Anfangszeit. Vorsichtiger Umgang mit den anderen Mitgliedern der Gruppe herrscht vor, man testet Sympathische auf Tauglichkeit.
- **Phase II: Auseinandersetzung** Die Beziehungen sind noch nicht stabil und ein egoistisches Denken herrscht noch vor. Mit Konkurrenten "kämpft" man um seine Rolle in der Gruppe die sich jetzt herauszukristallisieren beginnt.
- **Phase III: Bindung** Die Mitglieder identifizieren sich mit ihrer Rolle, den Gruppenzielen und den Mitgliedern. Sicherheit und ein gutes Gruppengefühl sind vorherrschend.
- **Phase IV: Festigung** Es kommt zur Bildung von Autostereotypen (dem Gruppenselbstbild) und Heterostereotypen (die anderen). wobei natürlich erste besser wegkommt, die eigene Gruppe als besser betrachtet wird. Je größer die Distanz zu anderen Gruppen ist, desto enger wird die Zusammenarbeit. In Extremfällen kann es hier zu fälschlichen Überlegenheitsgefühlen kommen.
- **Phase V: Auflösung** Nach Erreichen des gemeinsamen Zieles löst sich die Gruppe auf, falls sie keine neuen Ziele gefunden hat um in einer kleineren Form weiter zu bestehen.

10. INFORMATIONEN UND ARGUMENTE WIRKUNGSVOLL STRUKTURIEREN

10.1. ÜBERZEUGUNGS-PRÄSENTATION

Überzeugen bedeutet, für ein wichtiges **Problem** eine nützliche **Lösung** zu präsentieren.

Häufig ist man in der Lage seine Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kunden etc. nicht nur rational zu gewinnen, sondern auch emotional zu begeistern und aufzurütteln. Wenn ich jemanden für eine Sache, Projekt, Vorhaben, ... gewinnen will funktioniert das nach dem Prinzip: „Problem – Lösung“. Etwas ist zu verbessern, funktioniert nicht, wie es sein sollte und ich habe dafür einen Lösungsvorschlag. Beispiele aus der Werbung sind:

„Die Kosten explodieren? (Problem) – Engagieren Sie uns als Berater, kaufen Sie dieses Produkt, verwenden sie unser Verfahren,...(Lösung)“

„Sie können nachts nicht ruhig schlafen? (Problem) – nehmen Sie unsere Tabletten, Versicherung, Alarmanlage,...(Lösung)“

Wichtig: Niemals mit einem Vorschlag beginnen, sondern stets mit den Problemen der Zielgruppe!

Das heißt, nicht ins Büro stürmen, „Ich habe eine Super-Idee! Wir sollten...“, sondern immer zuerst auf das Problem hinweisen.

Oft ist eine „Problem-Lösung“ Strategie nicht genug, weil erst ein Problembewusstsein geschaffen werden muss. Oder es gibt so viele Probleme, dass erst die Wichtigkeit des anstehenden Problems betont werden muss, damit es in der aktuellen Problemhierarchie aufsteigen kann. Auch kann es oft nicht genügen nur eine Lösung anzubieten, „Warum gerade diese Versicherung, warum gerade dieses Waschmittel, warum gerade diese Beratungsfirma, ...?“ Deshalb ist es wichtig mit einem Aktionsvorschlag zu enden! Also:

- a) Aufzeigen, dass das Problem wirklich gelöst werden muss
- b) Aufzeigen, dass mein Vorschlag dazu am besten geeignet ist
- c) Zeigen, dass etwas passieren muss

Die 5 Leuchttürme zur Überzeugungsoffensive:

1. **Die Schlagzeile.** Die Situation. Was sind die Fakten, das Problem.

2. **Die negativen Folgen.** Was passiert, wenn nicht gehandelt wird.
3. **Der Vorschlag.** Als „Überschrift“, als Marke präsentiert.
4. **Die positiven Ergebnisse** . Was bringt Ihnen/uns dieser Vorschlag.
5. **Der nächste Schritt.** Was jetzt geschehen muss.

10.2. DIE INFORMATIONS-PRÄSENTATION

Ähnlich der Überzeugungs-Präsentation gibt es auch hier einen „Leuchtturm“ an wichtigen Elementen, um einen sachlichen Informationsvortrag spannend zu gestalten:

1. **Die Schlagzeile** – das Thema. Das Thema soll immer als Frage formuliert werden.
zB: Es geht um Umweltfragen in unserer Papierfabrik > „Ist unsere Papierfabrik ein Umweltsünder?“ Drogenproblematik bei Jugendlichen > „Wenn Sie von süchtigen Jugendlichen lesen, denken sie dann: ICH würde das sofort merken?“
2. **Bedeutung und Hintergrund** – „Die Frage ist deshalb wichtig, weil...“
3. **Menü** – eine Informationsübersicht: „Dazu untersuchen wir folgende Bereiche....“
4. **Drei Informationsblöcke** – der eigentliche Hauptteil
5. **Das Fazit** – das bedeutet für Sie/uns, aus all dem folgt für Sie /uns...“

10.3. DIE DUO-PRÄSENTATION

Wenn meine Zuhörer bereits mit dem Thema hinreichend „aufgewärmt“ sind, kann ich mir die Situationsbeschreibung und die Nennung der negativen Folgen ersparen. Ich kann gleich mit der Zielrichtung in die Präsentation starten. Daraufhin nenne ich 2 Alternativvorschläge, stelle diese als Pro und Contra gegenüber (Leistung, Preis, Verfügbarkeit, Organisation, ...) und schlage als Aktionsvorschlag die nächsten Schritte vor in Form einer der erwähnten Alternativen. Damit beweise ich Managementqualitäten.

1. **Schlagzeile** – das Thema. Worum geht es heute.
2. **Zielrichtung** – Was war unsere Aufgabenstellung?
3. **2 Alternative** – Lösungsvorschläge präsentieren und was diese für Sie/uns bedeuten
4. **Pro und Contra** – Abwägen der beiden Alternativen
5. **Aktionsvorschlag** – Vorschlägen der Alternative ... „die nächsten Schritte sind...“

ARGU-Strukt-System für überzeugende Argumentation

Heute geht es um ...
(oder eine provokante Frage)

Schlagzeile

Situation

Wie sehen die
Fakten (das
Problem!) aus?

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Negative Folgen

Was passiert Ihnen
(uns), wenn nicht
(nicht richtig)
gehandelt wird?

| | |
|---|-----------------------|
| | <input type="radio"/> |
| ▷ | <input type="radio"/> |
| ▷ | <input type="radio"/> |
| ▷ | <input type="radio"/> |

Zielrichtung

Das Wichtigste
ist also (Richtig?)

| |
|--|
| |
|--|

Vorschlag

Ich schlage vor ...

| | |
|---|-----------------------|
| | |
| ▷ | <input type="radio"/> |
| ▷ | <input type="radio"/> |
| ▷ | <input type="radio"/> |
| ▷ | <input type="radio"/> |

..und das bedeutet
in einzelnen
(was, wer,
wann, wieviel ...)

Positive Ergebnisse

Was bringt Ihnen (uns)
die Verwirklichung
dieses Vorschlages?

| | |
|---|-----------------------|
| | <input type="radio"/> |
| + | <input type="radio"/> |
| + | <input type="radio"/> |
| + | <input type="radio"/> |
| + | <input type="radio"/> |

Nächste Schritte

Was jetzt
geschehen muß

| |
|--|
| |
|--|

Auflösung

INFO-STRUKT-System für kompakte Informationen

THEMA: "Die Fragestellung lautet: ..."
Schlagzeile

BEDEUTUNG und HINTERGRUND: "Die Frage ist (für Sie) wichtig, weil..."

MENÜ: "Dazu untersuchen wir folgende Bereiche:..."

- 1
- 2
- 3
- X

INFO - Block

INFO - Block

INFO - Block

FAZIT: "Aus all dem folgt für Sie ..."

Auflösung

Copyright Dr. Emil Hierhold, Wien

DUO-STRUKT-System für Alternativen

SCHLAGZEILE: "Worum geht es heute?"

ZIELRICHTUNG: "Was war unsere Aufgabenstellung?"

ALTERNATIVE 1: "Die erste Möglichkeit:

... und das heißt im einzelnen:"



ALTERNATIVE 2: "Die andere Möglichkeit:

... und das heißt im einzelnen:"



PRO & CONTRA: "Was spricht für die beiden Alternativen?"

Kriterien

AKTIONSVORSCHLAG: "Ich schlage deshalb Alternative ... vor. Der nächste Schritt ist dann ...")

AUFLÖSUNG
"Und damit lösen wir ... (Schlagzeile)"

11. PRÄSENTATIONSTECHNIK

11.1. EINSTELLUNG UND MOTIVATION

Vor einer jeden Präsentation lohnt es sich in sich eine Minute lang sich mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

- Mache ich meine Präsentation um sie hinter mich zu bringen oder um mein Publikum zu begeistern?
- Mag ich mein Publikum?
- Gehe ich von einer erfolgreichen Präsentation aus oder denke ich an peinliche Erfahrungen?
- Werde ich mich nach meiner Präsentation gut oder schlecht fühlen?
- Wird meine Präsentation ein persönlicher Erfolg oder eine Niederlage?
- Bin ich motiviert? Um andere bewegen zu können, muss ich mich selbst bewegt präsentieren. Habe ich genügend Beweggründe (Motive)?
- Eine gelungene Präsentation informiert (Sachebenen) und bewegt (Beziehungsebene). Spreche ich diese beiden Ebenen der Kommunikation an?
- Eine gute Präsentation findet nicht vor einem Publikum, sondern für ein Publikum statt. Bin ich mir dessen bewusst? Welchen Nutzen hat mein Publikum durch meine Präsentation?
- Die positive gedankliche Vorwegnahme einer gelungenen und guten Präsentation stärkt mein Selbstwertgefühl, wird mich in der Präsentation authentisch und kompetent wirken lassen und ist die Vorbedingung für den anschließenden erfolgreichen Verlauf.
„Ich bin gut drauf! Es wird ein Erfolg! Ich bin motiviert! Ich bin entspannt! Ich bin locker! Die Zuhörer sind interessiert und mir wohlgesonnen.“

11.2. WAS IST EIN PRÄSENTATION?

Eine Präsentation ist der persönliche Vortrag einer durchstrukturierten und vorbereiteten

Folge von Inhalten mit Unterstützung von visuellen Hilfsmitteln an einen ausgewählten Teilnehmerkreis.

Präsentationen dienen häufig der Vorbereitung für (rationale) Entscheidungen.

Wichtig: Ein großer Teil aller – auch betrieblicher – Entscheidungen hat seine Auslöser im emotionalen Bereich und wird - im Nachhinein - rational begründet (zwei Ebenen der Kommunikation).

Die Arten der Präsentation

- Arbeitssitzung/-besprechung
- Projektbesprechung (intern/extern)
- Präsentation vor Vorgesetzten (z.B. Vorstand, Geschäftsführung)
- Vortrag/Fachvortrag
- Motivationskonferenz (intern, um am „gleichen Strang“ zu ziehen)
- Präsentation bei/vor Kunden (Verkaufspräsentation)
- Präsentation auf einer Messe (Plakatpräsentation)
- Schulung/Training
- Informationsveranstaltung
- Standpunkt-Darlegung (vor z.B. Journalisten....)

Ziele

- Kunden vom Nutzen eines Angebotes überzeugen
- Den/die Vorgesetzten von einem Projekt/von einer Idee/von einem Verbesserungsvorschlag etc. überzeugen
- Einer bestimmten Zielgruppe Informationen geben

Erfolgskriterien

- durchdachter Aufbau
- unterstützende Visualisierung
- und vor allem: kompetentes, glaubwürdiges und sympathisches Verhalten des Präsentators!

11.3. DIE VORBEREITUNG

Laut einschlägiger Studien hängen 80% des Erfolges einer Präsentation an der Vorbereitung. Eine gewissenhafte und konzentrierte Vorbereitung bringt

- umfangreiche INFOS und Detailkenntnisse
- mehr persönliche Identifikation mit dem Inhalt
- gezielte Visualisierung
- optimalen und störungsfreien organisatorischen Verlauf
- persönliche Sicherheit

Vorbereitung auf

- Thema/Inhalt
- Ziel der Präsentation
- Zielgruppe
- Ablauf
- Organisation

Thema/Inhalt und Ziel

Das Ziel (realistisch, konkret = kontrollierbar, schriftlich fixiert) ist die Grundlage für die weitere Planung der Präsentation. Alle INFOS sollen so eingesetzt werden, dass sie diesem Ziel dienen. Die Zielsetzung soll dem Publikum mitgeteilt werden:

„Was soll das Ergebnis meiner Präsentation sein?“

„Ich will mit meiner Präsentation erreichen, dass.....“

Die inhaltliche Aufbereitung erfolgt in drei Schritten:

1. Stoff sammeln und Inhalte auswählen
2. Reduzieren der Inhalte auf das wirklich Wichtige
 - Neues vor Bekanntem
 - Nur für Ziel und Zielgruppe wesentliche und aussagekräftige Punkte (Nutzen des Publikums im Mittelpunkt!)
3. Visuelle Aufbereitung der Inhalte

Zielgruppe

Fragen zur Vorbereitung auf die Zielgruppe

- Einstellung zum Thema?
Wo liegen die Interessen der Zuhörer? Schnittstellen suchen Es zählt nicht, was für den Präsentator wichtig ist, sondern einzig und allein, was für den Zuhörer wichtig ist.
- Vorkenntnisse des Publikums?
(„Überschätze nie das Wissen und die Intelligenz deiner Zuhörer“)
- Erwartung an Thema? (Nutzen!)
- Einstellung zum Präsentator?
- Erwartung an den Präsentator?
- Verhältnis der Teilnehmer untereinander?

„Wer über sich wer über seine selbst spricht, langweilt die anderen;
wer über seine Zuhörer spricht, fasziniert sie.“ (H. Rückle)

Ablauf

Das simpelste Konzept kennen wir bereits aus der Schule (der gute alte Deutschaufsatz).

- Eröffnung
- Hauptteil (nicht mehr als 80% der Zeit)
- Abschluss

Vorbereitung der Eröffnung

- Begrüßung und eigene Vorstellung
 - Eröffnungsworte notieren (bei Nervosität ggf. wortwörtlich)
 - Angaben zur Person
- Anlass, Thema und Zielsetzung
- Programmablauf bekannt geben (visualisieren!)
- Zeitplan ggf. mit Pausen (visualisieren!)
- Unterlagen ansprechen und erklären
- Teilnehmer auf das Thema einstimmen – Aufmerksamkeit wecken
 - Fragen stellen
 - Persönliche Betroffenheit aufzeigen
 - Nutzen für die Teilnehmer aufzeigen
 - Provozieren

Vorbereitung des Hauptteils

- Thema systematisch aufbereiten
 - Trennen in Haupt- und Unterpunkte
 - Für die Teilnehmer nachvollziehbar?
- Aufmerksamkeit der Teilnehmer aufrechterhalten
 - Fragen
 - Medien-Mix konkret festlegen
 - Kurze Abschnitte mit Pausen
 - Wirkungsvolle Visualisierung
 - Team-Präsentation
- Zusammenfassung am Ende des Hauptteils

Vorbereitung des Abschlusses

- Appell an die Teilnehmer, Aktivitäten zu setzen
- Dank und Gruß
- Diskussion (liegt in der Kompetenz des Vortragenden)
 - Wie viel Zeit?
 - Diskussionseinleitung delegieren?
 - Eröffnungsfrage
 - Welche Beiträge könnten von wem kommen?
 - Argumente bzw. mögliche Einwände sammeln

Organisatorische Vorbereitung

- Ort/Raum
 - reservieren
 - Zustand (Reinigung, Temperatur, Geräusche...)
 - Sitzordnung
- Medien und Hilfsmittel – Ansprechperson
 - OH-Projektor: Technik überprüfen (Reservelampe)
 - Folien und Stifte
 - Flip-Chart

Befestigung der Füße, Papiervorrichtung, Seitenname ja – nein?

Magnete, Befestigungsmöglichkeiten an den Wänden mit Tesakrepp

Papier und Stifte

- Pinwand

Mechanik kennen lernen

Moderationsmaterial (Papier, Stifte, Karten, Nadeln, Punkte....)

- Beamer und Laptop

Probelauf und Technik-Check

Möglichkeit zur Raumverdunkelung

- Multimedia Räume

Probelauf und Technik-Check mit der für die Technik verantwortlichen Person

- Zeit

- Zeitpunkt (Früh-Hoch, Nachmittags-Tief, ...)

- Zeitdauer

- Pausen und Pausenverpflegung

- Einladung

- Thema

- Ort/Raum

- Beginn und Ende

- Namen der Vortragenden

- Ansprechstelle für Rückfragen

- Teilnehmer – Unterlagen

- Vorher austeilen

- Einzelblätter zwischendurch

- Am Ende der Präsentation

- Protokoll nachschicken

- Aufbereitung der Unterlagen

Sinnvolle und klare Gliederung und Inhaltsverzeichnis

Auf Teilnehmer und Zielsetzung ausgerichtet

Visualisierung

- Persönliche Vorbereitung
 - Heimvorteil verschaffen – Räumlichkeiten prüfen – „Probegalopp“ mit den Medien
 - Präsentation vor dem „geistigen Auge“ ablaufen lassen
 - Eröffnungsworte ggf. auswendig lernen
 - „Hilfzettel“ – A5 oder Moderationskarte – stichwortartig
 - Gegliedert in Haupt- und Unterpunkte
 - Überleitung und Pausen
 - Seiten nummerieren!

11.4. DIE DURCHFÜHRUNG DER PRÄSENTATION

Wichtige Punkte für die Eröffnung

- Äußere Erscheinung
- PositiveEinstimmung auf Thema und Gruppe, vom Erfolg überzeugt sein
- Pünktlicher Beginn
- Blickkontakte in die gesamte Runde – schweigend – „Anker Partner“ suchen
- Laut und deutlich sprechen (Tempo beachten)

Wichtige Punkte für den Hauptteil

- Freisprechen, nicht an der Unterlage kleben
- Zum Publikum sprechen, nicht mit den Medien (Touch-Turn-Talk)
- Grobgliederung geben, visualisieren
- Stimme gezielt einsetzen, Lautstärke und Tempo variieren
- Dialekt – sich nicht verstellen
- Auf die Wortwahl achten
- Auf die Hände achten – Vorsicht mit Stiften, Zeigestab und „Hilfzettel“

Wichtige Punkte zum Umgang mit den Medien

- Flip-Chart/Pinwand
 - Alle Teilnehmer haben die Medien im Blickfeld, nicht mit dem Körper abdecken
 - Nur gerade besprochene Themen zeigen – Ablenkung ist sonst gegeben
 - Nicht mit den/zu den Medien sprechen

- Mit der Hand zeigen
 - Visualisierung ist „roter Faden“
- OH-Projektor / Beamer
 - Erst bei Bedarf einschalten – Nach Ende der Präsentation wieder abschalten
 - Nicht im Bild stehen – Achtung vor eingeschränktem Aktions-Radius des Präsentators bei Beamern
 - Nicht auf der Wand zeigen – Zeigestab oder Pointer
 - Vorsicht vor Stromkabeln – Stolpergefahr! Daher festkleben
 - Schrift muss gut lesbar sein – Größe

Wichtige Punkte für den Abschluss

- Wesentliche Punkte zusammenfassen – visualisieren
- Appell, wenn die Teilnehmer Punkte umsetzen sollen
- Worte beachten: „Nichtssagendes“ vermeiden
- Den Teilnehmern danken – sie loben
- Diskussion – wenn vorgesehen – einleiten

Nachbereitung der Präsentation

Ist die Chance aus der Präsentation – auch aus gemachten Fehlern – zu lernen

- Ziel:
 - Sich seiner Verhaltensweisen bewusst werden
 - Einschätzen lernen, wie das Verhalten auf die Zuhörer wirkt
 - Sehen, was bei den Zuhörern ausgelöst wird
 - Zufrieden mit sich selbst sein

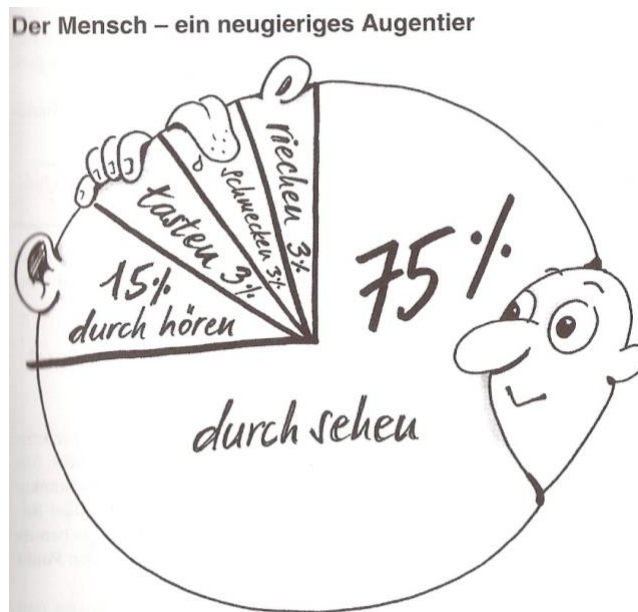
Nachbereitung ist aber auch die Chance, dem Publikum den Stellenwert der Präsentation zu beweisen.

Kunden-Nachbetreuung als wesentliches Kriterium im Marketing – Publikums-Nachbetreuung als wesentliches Kriterium bei Präsentationen!

11.5. VISUALISIERUNG

Ist die bildhafte Darstellung von Zahlen, Daten, Fakten und Meinungen

- Redeaufwand verkürzen („Weniger ist mehr!“)
- INFO leicht aufnehmbar zu machen
- Gesagtes ergänzen und erweitern
- Wesentliches hervorheben
- Die Aufmerksamkeit der Zuhörer steigern
- Dem Behaltewert erhöhen



Vorgangsweise

- Material sammeln und auswählen „Was will ich darstellen?“
- Ziel setzen und Informationen verdichten
- „Wozu und für wen soll die Darstellung sein?“
- Ziel und Zielgruppe beachten
- Visualisieren: „Wie und womit will ich was darstellen?“

Grundregeln der Visualisierung

- Klarheit vor Schönheit und Originalität!
- Ein schlechtes Hilfsmittel ist schlimmer als gar keines!
- Dicker Strich — einfache Grafik — wenig Details!
- Einheitliches Qualitätsniveau!
- Raum für Erklärungen und Ergänzungen lassen!

Bilder

- Welche Idee (genau!) soll transportiert werden?
- Welches Bild/Symbol/Diagramm ist dafür am besten geeignet?
- Unterstützt das Bild eine wirkliche Idee/einen wichtigen Gedanken oder hat es nur Selbstzweck?
- Lässt es für Sie als Vortragender Raum?
- Ein zu „starkes“ Bild ist u. U. ein schlechtes Hilfsmittel, da es die Geschichte zu schnell bekannt gibt und den Präsentator dominiert
- Ist das Bild (mit den Erklärungen des Präsentators versehen) für die Teilnehmer klar verständlich?
- Ist es im Rahmen der technischen, finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten machbar?

Symbole

- ... kommunizieren blitzartig
- ... sprechen die emotionale Ebene an
- ... erhalten durch den Vortragenden einprägsame Bedeutung
 - Sind sie einfach zu produzieren?
 - Nicht selbst erklärend?
 - Ermöglichen sie ein nachhaltiges AHA-Erlebnis?

Text

- Ist mein geschriebener Text lesbar? Druckschrift/Größe beachten!!
- Ist er übersichtlich?
- Ist er attraktiv (Schriftzeichen)?
- Halte ich mich an den Richtwert von 25 Worten je Folie, PPT-Slide etc.??
- Verwende ich den Telegrammstil?
- Wird jeder Gedanke als einzelner Punkt dargestellt?
- Gliedere ich und hebe ich mit Farben und Formen hervor?
- Stimmen die Mengen?
- Straffe ich meine Zahlen? – auf Nullen verzichten z.B. in Tsd./Mio. €

Diagramme

- Habe ich optische Täuschung vermieden? (Skalierung!)
- Sind die Strichstärken der Variablen stärker als die der Achsen, diese wiederum stärker als die Rasterlinien?
- Habe ich im Liniendiagramm unterschiedliche Farben für die Linien gewählt?
- Ist der Titel aussagekräftig?
- Habe ich die Variablen direkt beschriftet?
- Habe ich die Y-Achse waagrecht (oben) lesbar beschriftet?
- Habe ich visuelle Signale und Blickfänger eingebaut? (Pfeile, Schilder...)

Produktion von OH- und PowerPoint-Folien

- Querformat ermöglicht eine bessere Ausnutzung der Projektionsfläche bei niedrigeren Räumen
- Corporate Identity – Layout (mit LOGO) immer gleich lassen
- Rand freilassen, ca. 2 2/5 cm
- Die besten Farben: schwarz, rot, blau, grün und violett (gelb = nein!)
- Wenig Text!!
- Mit Farben und Symbolen und deren Wirkung arbeiten!
- Folien fortlaufend nummerieren
- Bilder und Grafiken ankündigen und erklären

Fehler bei den Folien

- (1) Zu viel Information
- (2) Zu kleine Schrift, zu kleine Bilder
- (3) Linien zu dünn
- (4) Nur kopiert, keine weitere Aufbereitung
- (5) Keine Farben
- (6) Zu viele Folien (mehr als 1 Folie pro Minute)

Häufige Fehler des Präsentators bei OH- und Beamer-Projektion

- (1) Spricht zur (Lein)Wand, in den Projektor oder versteckt sich dahinter
- (2) Verdeckt die Sicht mit seinem Körper
- (3) Zeigt in Richtung Projektionsfläche, nicht genau erkenntlich wohin
- (4) Zu viele Folien und zu rascher Wechsel

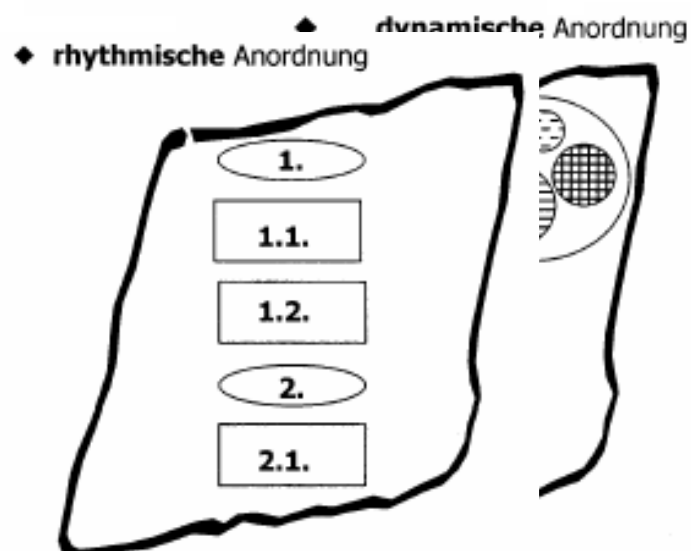
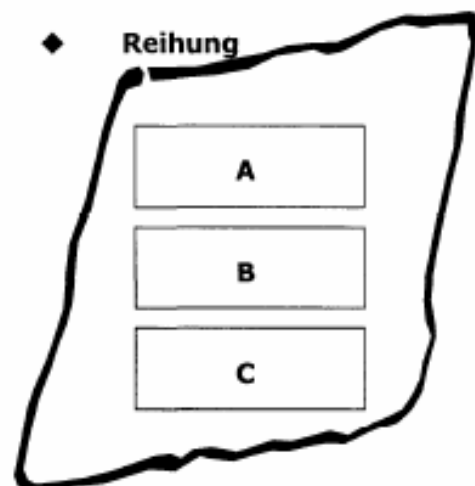
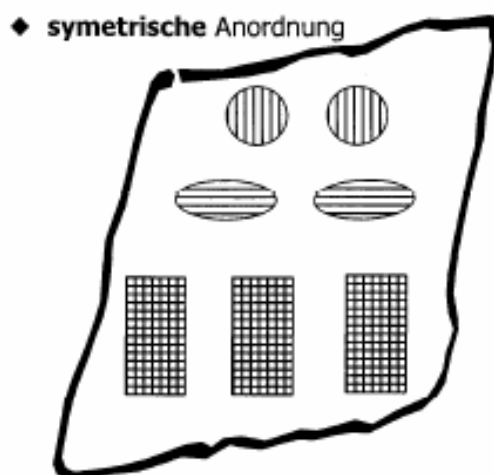
Zusammenstellung der Gestaltungselemente (Text, freie Grafik, Symbole, Diagramme) auf den einzelnen Medien zu einer präsentationsreifen Vorlage

- Blattaufteilung beachten
- Anordnung berücksichtigen
- Farben und Formen einsetzen

Blattaufteilung

Pinwand-Papier, Flipchart oder Folie werden in einen Raster aufgeteilt (halbieren oder dritteln): gedanklich, mit Bleistiftstrichen oder durch Unterlegung eines Rasters bei einer Folie. Dann wird festgelegt, welche Gestaltungselemente in welcher Teilfläche eingesetzt werden.

Beispiel: Anordnung berücksichtigen



Farben und Formen sind Bedeutungsträger

...

...dadurch können:

- Zusammenhänge verdeutlicht werden
- Wichtige Informationen herausgehoben werden
- Querverbindungen hergestellt werden
- Aufeinander folgende Darstellungen miteinander verbunden werden

Beachten:

- Max. 3 Farben pro Blatt
- Gleiche Farben für vom Sinn her zusammengehörige Inhalte
- Wichtiges hervorheben, umrahmen, unterstreichen, schraffieren

11.6. ABSCHLIESSENDE TIPPS

- Eigenes ICH – den persönlichen Stil finden
- Genau Bescheid wissen und vom Inhalt voll überzeugt sein
- Umgebung/Atmosphäre
- Ruhig – fester Stand
- Nicht im Stress – keine Hetzjagd zum Vortragsort
- Outfit - der Gruppe angepasst
- Blickkontakt mit den Teilnehmern
- „Erster Eindruck“ ist (vor-) entscheidend!
- 777 ... 7 Eindrücke in 7 Sekunden bleiben 7 Jahre haften
- Hände oberhalb der Körpermitte
- offene Handflächen
- großräumige Bewegungen: Hände sind Energieventile

TTT -Regel

TOUCH berühren (Flipchart/OH/Leinwand)

TURN drehen: Kopf zum Publikum und Blickkontakt

TALK sprechen!

- Stichwortzettel _ Stichwortkarte mit dem „roten Faden“ (nummerieren)
- Langsam sprechen/nicht plaudern
- Pausen einlegen – die Teilnehmer sollen das Gesagte „verdauen“ können
- Zwischengags – keine Gewaltwitze
- Teilnehmer mit einbeziehen _ persönlich ansprechen
- Rhetorische Fragen wecken das Interesse und Aufmerksamkeit, werden vom Präsentator selbst beantwortet: kurze Pause (2 – 3 sec.): Zuhörer
- sollen überlegen/nachdenken können
- Störungen haben Vorrang!

12. MODERATION

Moderation beschreibt vom Ursprung des Wortes her (lat. „moderare“) mäßigen, steuern und lenken¹. In den letzten Jahrzehnten hat sich der englische Begriff „to moderate“ mit seiner speziellen Bedeutung „eine Versammlung oder ein Gespräch leiten“ verbreitet. Moderation ist heute ein zentraler Bestandteil in TV und Rundfunk, Veranstaltungen und nicht zuletzt im betrieblichen Alltag.

Durch die stete Veränderung der innerbetrieblichen Kommunikationsprozesse, dem angepassten Rollenverständnis einer Führungskraft und der zunehmenden Partizipation der Mitarbeiter an (Problem-) Lösungsprozessen, Projektentwicklungen, Planungen und Besprechungen, wird Moderationsmethode mehr und mehr zu einer Führungs- bzw. Leitungsaufgabe. Es wird von einer Führungskraft nicht mehr erwartet alleine zu entscheiden, was richtig oder falsch ist. Vielmehr sollen die Mitarbeiter, das für die jeweilige Aufgabenstellung verantwortliche Team, selbst entscheiden oder zumindest Vorstellungen und Ideen in den Entscheidungsprozess mit ein bringen.

¹ wikipedia

12.1. FORMEN UND ANWENDUNGSGEBIETE DER MODERATION

Im Wesentlichen werden drei Hauptanwendungsgebiete der Moderation unterschieden:

- a. Workshops
- b. Moderierte Besprechungen
- c. Moderiertes Lernen

a. Dazu zählen Strategie- und Planungsworkshops, Projektbesprechungen, Team – und Konfliktbesprechungen usw. Es geht in allen Fällen um eine Problemstellung aus der Lösungen bzw. Pläne zu Vorgangsweisen erarbeitet werden sollen. Alle Teilnehmer sind in unterschiedlichem Ausmaß von der moderierten Thematik betroffen; relevante Informationen sollen zugänglich gemacht werden. Das Alltagsgeschehen wird außen vor gelassen. Gemeinsam werden die Themen bearbeitet, Ziele definiert und Lösungen in Form eines Maßnahmenkataloges erarbeitet, der in der Folgezeit umgesetzt wird. Der Moderator steuert dabei lediglich den Kommunikationsprozess.

Die Aufgaben des Moderators sind...

- die Auftragsklärung
- die Auswahl der Teilnehmer
- Klärung der Rahmenbedingungen
- Informationen und Sichtweisen austauschen
- Informationen in Hinblick auf Ziele bewerten
- Maßnahmen vereinbaren
- Reflexion der Ergebnisse
- Transfer der Ergebnisse in die Praxis

b. In einer moderierten Besprechung übernimmt die Führungskraft im „Gespräch mit den Mitarbeitern“ die Rolle des Moderators und leistet „hierarchieminimierte Führungsarbeit“² und trägt Verantwortung für die Gestaltung eines fruchtbaren Kommunikations- und Teamprozesses indem jeder Beteiligte Verantwortung für Ziele, Leistungsbewertung und Entscheidungen trägt. Moderierte Besprechungen sind ein zentraler Bestandteil des Projektmanagements.

Die Aufgaben des Moderators sind hier...

- Sammlung der Agendapunkte
- Auswahl der Teilnehmer
- Vereinbarung der Agenda und der Prioritäten
- Aushandeln von Zielen zu den Punkten
- Informationen austauschen
- Kriterien zu den Bewertungen und Entscheidungen aushandeln
- Entscheiden in autonomer Umsetzung vor Ort
- Controlling der Kriterien und Regeln

c. Im moderierten Lernen steht die Eigenverantwortung des Lernenden im Mittelpunkt. Sowohl Lehrende und Lernende sind gleichermaßen Wissende. Lehren und Lernen passiert auf Interaktion und aktiven Erfahrungen durch Übungen, Rollenspiele, Gruppeninteraktionen und den Wechsel dazwischen, wobei alle Sinne mit einbezogen werden und der Lernrhythmus individuell angepasst wird. Beim moderierten Lernen werden Lernvereinbarungen geschlossen im Sinne von, was soll erreicht werden?, wo steht man?, was fällt schwer, leicht?, was gewinnt neue Priorität, wo wollen Ziele neu definiert werden?, welche Bedeutung hat das Gelernte für die Person und den Kontext?³

Die Aufgaben des Moderators sind beschrieben mit...

- Bestimmung des Teilnehmerkreises
- grobe Festlegung der Lernziele und Lernschritte
- Planung des Ablaufs
- Lernziele der Teilnehmer abfragen
- Lernvereinbarung schließen
- Reflexion der Lernzielerreichung
- Transfer in die Praxis

² Hausmann & Stürmer, 1994, S.3ff

³ Neuland, M., 2003

12.2. MODERATIONSABLAUF

Sechs Phasen: W T H V E R

1. Warm – up / Einstieg

Begrüßung der TN, konstruktive Atmosphäre schaffen (Zeitanteil 10%)

2. Transparenz

Orientierung geben (10%)

3. Hinführen zum Thema / Thema auswählen (20%)

4. Vertiefte Bearbeitung des Themas (30%)

5. Ergebnissicherung / Maßnahmen planen

Ergebnisse zusammenfassen, die nächsten Schritte planen, To Dos festlegen (20%)

6. Reflexion / Abschließen:

Beurteilung der Ergebnisse, Dokumentation (10%)

1. Warm - Up

- **Wort für Wort** überlegen, was ihr zur Begrüßung sagen wollt; Anfangsphase dient dazu, konstruktive Atmosphäre zu schaffen; Freundliche, wertschätzende Formulierungen finden, wie zum Beispiel: „Schön, dass sie alle heute Zeit gefunden haben!“ Auch ICH - Botschaften bringen um vertrautes Klima zu schaffen.

- **Wertschätzung:** wenn es zu danken gibt, dann bei TN für irgendetwas bedanken

- **Kennenlernrunde** (TN können jeder auf einem Flipchart mit anderen oder zusätzlichen Kriterien wie Interessen, Symbol für sich, Sprachen, Erwartungen an die Besprechung sich vorstellen. Jeder TN präsentiert dann sein Flip)

- **Begrüßungsflip**

- **Erwartungen erheben durch versch. Methoden wie „offene Frage“ (Was sind Ihre Erwartungen an die heutige Besprechung?) und auf Flip sammeln (Blitzlicht);** oder TN bitten, sie auf **Karten** zu schreiben (Kartenfrage: in Kleingruppen zusammengehen und dann Karten auf Moderationswand hängen und besprechen und vereinheitlichen wenn mehr Zeit ist; oder in Partnerinterviews erheben)

2. Transparenz- Phase

Die Informationen, die ihr hier euren TN weitergebt, bilden das Fundament für die spätere gemeinsame Arbeit. Inhalt: das zu besprechende Thema, Ablauf des Meetings und die Form der Zusammenarbeit klären.

Was muss die Transparenzphase beinhalten:

1. Ziele nennen oder vereinbaren
2. Ablauf und Organisation des Meetings
3. Rollen klären
4. Erwartungen aller Beteiligten klären, Einführung der offenen Punkte-Liste
5. Regeln der Zusammenarbeit vereinbaren

| Rollen und Aufgabenverteilung | |
|---|--|
| Teilnehmer | Moderator |
| Bitte nehmen Sie diese Aufgaben im Workshop wahr: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bringen Sie Ihre Ideen ein, ▪ beteiligen Sie sich aktiv an der Besprechung, ▪ bewerten Sie die Aussagen anderer Teilnehmer nicht. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ gestaltet den organisatorischen Rahmen ▪ bietet Struktur durch Fragen zu neuen Ideen ▪ achtet auf eine konstruktive Atmosphäre |

1. Hinführung zum Hauptthema

In dieser Phase werden die Teilnehmer auf das Hauptthema eingestimmt. Diese kann mithilfe einer Präsentation stattfinden, die die wichtigsten Informationen liefert, einer Wissensabfrage oder einem Brainstorming mit offener Fragestellung.

Hier ein kurzer Überblick über Methoden, die Sie in der dritten Phase einsetzen können:

- Einpunktabfrage (EPF)
- Zuruffrage (ZF)
- Präsentation/Vernissage
- Kurzvortrag/Video

2. Vertiefte Bearbeitung des Themas (Daten sammeln und bewerten)

Um in einer Besprechung das gewünschte Ziel zu erreichen, ist es oft erforderlich, das Thema in mehrere Unterthemen zu gliedern, die dann einzeln bearbeitet werden. Es gibt zwei Varianten, wann diese Unterthemen festgelegt werden.

- Variante 1: Die einzelnen Themen sind vorgegeben

Auch die Unterthemen stehen schon vor dem Meeting fest. Sie haben bereits eine geeignete Arbeitsmethode gewählt.

- Variante 2: Die einzelnen Themen mit der Gruppe sammeln

Sie haben das Thema mit der Gruppe in Einzelthemen gegliedert, zum Beispiel anhand eines Brainstormings und anschließendem Clustern. Nun stellen sie pro Thema eine Aufgabenstellung an die Gruppe und wählen dafür ein passendes Arbeitsszenario.

Daten sammeln

Durch ein Brainstorming können wichtige Daten zum Thema gesammelt werden. Holen Sie von den Teilnehmern vorhandenes Wissen, Meinungen, Ideen oder Erfahrungen ein. Alles wird zugelassen, hier wird nichts gefiltert bzw. diskutiert, dies würde den kreativen Prozess des Brainstormings stören bzw. unterbrechen.

3. Vertieftes Bearbeiten

Im zweiten Schritt wird das Thema intensiv bearbeitet. Hier kommen die verschiedensten Moderationsmethoden, die im nächsten Kapitel besprochen werden, zum Tragen. Sie führen die Gruppe anhand der Moderationsmethoden durch diese Phase und auch das Arbeitsszenario sollten sie sich vorab überlegen und entsprechend Zeit einplanen. Je nach Gruppengröße können Sie alle TN zusammenarbeiten lassen oder in Kleingruppen splitten. Wenn das Besprechungsteam sich noch nicht gut kennt, weil die TN zum Beispiel von verschiedenen Standorten kommen, können Sie die Kleingruppen so zusammensetzen, dass jeder TN mit einer für ihn unbekannten Person zusammen arbeitet.

TIPP: Welche Kategorien eignen sich, um die Ergebnisse der TN sinnvoll zu strukturieren? Die Kategorien können Sie zum Beispiel an einer Pinnwand anbringen, die TN stecken ihre Ergebnisse entsprechend den Kategorien an.

Um die Arbeitsgruppen zu formieren können Sie folgendermaßen vorgehen:

- Der Reihe nach TN durchzählen, zum Beispiel sollen es drei Gruppen sein, dann jeweils bis drei zählen
- Karten mit unterschiedlichen Buchstaben vorbereiten, die jeweils die Gruppenzugehörigkeit symbolisieren. Jeder TN zieht eine Karte.
- Postkarte zerschneiden. Jeder TN zieht Stück des Puzzles. Gruppenmitglieder finden sich, wenn sie die Postkarte zusammengesetzt haben.
- Schokolade in Form von kleinen Bounties, Mars, Twix,...mitnehmen. TN ziehen und finden sich in entsprechender Gruppe.

Kleingruppen sollten ihre Ergebnisse auch anschließend präsentieren. Vergessen Sie nicht, die Zeit für die Kurzpräsentation festzulegen.

5. Ergebnissicherung: Ergebnisse zusammenfassen, die nächsten Schritte planen, To Dos festlegen

Sie müssen die Ergebnisse des Meetings zusammenfassen und diese präsentieren. Am besten auf einer Flipchart, sodass alle sehen, woran sie gearbeitet haben. Fotografieren Sie nach dem Meeting alle Flipchartblätter und Pinnwände, die Fotos können Sie dann am Computer für ein Fotoprotokoll verwenden.

Nicht vergessen: die nächsten Arbeitsschritte der TN festlegen!

6. Reflexion: Beurteilung der Ergebnisse, Dokumentation

In der letzten Besprechungsphase sollen die TN befragt werden, ob sie mit den Ergebnissen zufrieden sind und ob das zu Beginn festgelegte Ziel nach ihrer Meinung erreicht wurde. Außerdem sollten Sie Feedback zur Art und Weise Ihrer Moderation einholen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten. Dadurch profitieren Sie als Moderator und auch die Gruppe.

13. METHODENKATALOG ZUR MODERATION ⁴

Nach Zusammenstellung des Teilnehmerkreises geht es darum die Kommunikation optimal zu gestalten und eine fruchtbare Grundlage für lösungsorientiertes Verhalten der Beteiligten zu gewährleisten. Dazu gibt es aus der Managementpraxis einschlägige Moderationsverfahren, die sich hervorragend in der jeweiligen Moderationsphase einsetzen lassen.

1. Phase: EINSTIEG

❖ Kennenlern-Matrix

Die Kennenlern-Matrix ist dann hilfreich, wenn sich die Teilnehmer nicht allzu gut miteinander vertraut sind und wenig Zeit vorhanden.

An der Pinnwand ist eine Matrix vorbereitet mit Überschriften abgestimmt auf die Teilnehmer und die Zielsetzung. Eine Spalte sollte jedenfalls einen persönlichen bzw. emotionalen Bereich der Teilnehmer ansprechen, um neben der Sache auch den Menschen dahinter zu betonen. Eintragen kann sich jeder – auch der Moderator – entweder vor dem offiziellen Beginn der Veranstaltung oder gleich zu Beginn im Rahmen einer Vorstellungsrunde.

Bsp: Kennenlern-Matrix

Bsp: Steckbrief

Wir über uns

| Name | Funktion | Ich bin hier, weil... | Typisch ist für mich... |
|---------------|-------------------|--|-----------------------------------|
| Maria Hut | Leitung Marketing | Ich will wissen, wie wir weitermachen | Meine Ungeduld ist stadtbekannt |
| Willi Wichtig | Leitung Q | ...ich die Reklamationen wegstreichen will | ...dass ich ein guter Zuhörer bin |
| Fritz Klotz | | | |
| | | | |

WANTED



Selbstportrait

Name: _____

Beruf: _____

Hobby: _____

Wichtige Lebensstationen:

A) _____

B) _____

C) _____

⁴ Aus Seifert, 2006. Hartmann, Rieger & Pajonk, 2004 und Hausmann & Stürmer, 1994

❖ **Steckbrief**

Der Steckbrief eignet sich gut zum Aufwärmen für Teilnehmer, die sich nicht oder kaum kennen, und genug Zeit gegeben ist miteinander ins Gespräch zu kommen. Er ist durchführbar als ...

a. **Einzelvorstellung:**

Der Moderator gibt Fragen zu privaten und beruflichen Themen vor. Anschließend hat jeder Teilnehmer – auch der Moderator - die Möglichkeit auf Flipchart-Papier seinen Steckbrief zu entwerfen und vorzustellen. Jedem ist es erlaubt Fragen zu stellen.

b. **Paarinterview:**

Die Gruppe wird in Zweier-Teams aufgeteilt, in denen sich die Partner gegenseitig interviewen, auf Flipchart visualisieren und sich im Anschluss gegenseitig im Plenum vorstellen.

Es ist auch möglich die Charts im Raum bzw. Wänden zu verteilen und während des gesamten Moderationsprozesses aufgehängt zu lassen.

❖ **Erwartungs-Abfrage**

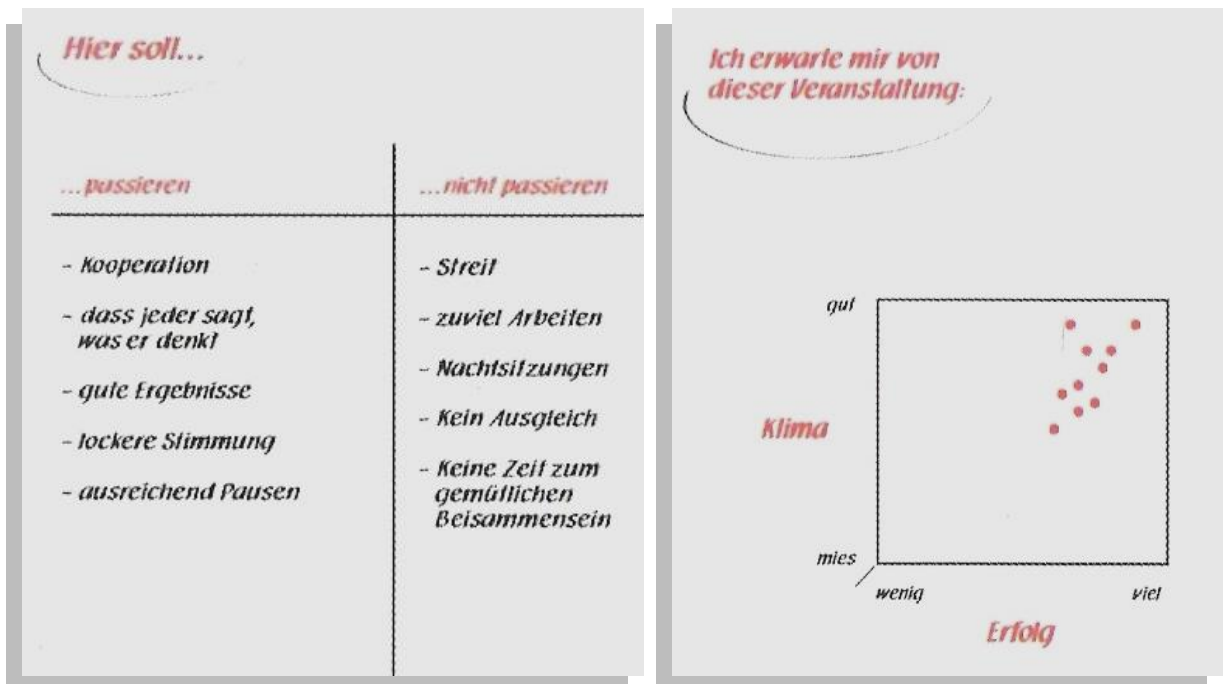
Bei der Erwartungsabfrage geben die Teilnehmer ihre Erwartungen an die Veranstaltung bekannt, aber auch ihre Ängste und Vorbehalte. Neben dem Informationsgehalt für den Moderator wird auch Vertrauen aufgebaut. Es ist möglich im Anschluss gemeinsam Regeln zu vereinbaren für den Ablauf des Prozesses. Folgende zwei Varianten sind sehr beliebt:

a. **Satzergänzung:**

Der Moderator visualisiert einen Satzanfang auf Flipchartpapier oä; die Teilnehmer ergänzen den Satz

b. **Der Moderator gibt eine Skala zur Einschätzung der persönlichen Erwartungen vor; die Teilnehmer werden aufgefordert mit einem Klebepunkt oder einem gemalten Punkt mit Filzschreiber ihr Votum abzugeben.**

Bsp: Erwartungs-Abfrage

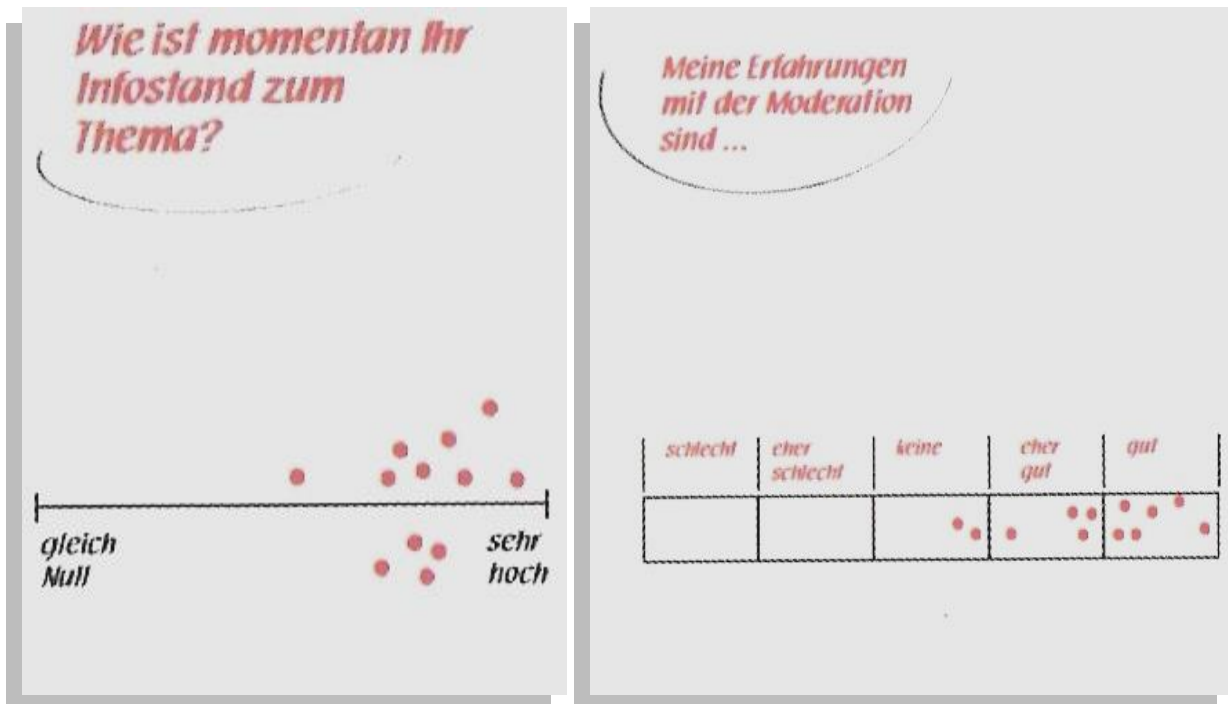


❖ Einpunkt-Abfrage

Die Einpunkt-Abfrage kann in jeder Moderationsphase nach Bedarf eingesetzt werden, meist jedoch in Phase 1. Diese Methode schafft Transparenz, um Entscheidungen zu treffen und gibt bzgl. der Teilnehmer Auskunft über deren Informationsstand zu einem Thema, deren Befindlichkeit, über die Einschätzung der Dringlichkeit der zu bearbeitenden Themen uvm.

Die Teilnehmer werden aufgefordert zu einer polarisierten Frage („gut-schlecht“, „einfach-schwierig“) mittels Vergabe eines Punktes (aufkleben oder mit Filzschreiber Punkt malen) zu antworten. Anschließend wird entweder die Gruppe gebeten das Ergebnis zu kommentieren oder der Moderator bittet jeden einzelnen Teilnehmer sein Votum zu erläutern.

Bsp: Themenspeicher



2. Phase: THEMEN SAMMELN

❖ Zuruf-Verfahren

Beim Zuruf-Verfahren handelt es sich um eine unsystematische Sammlungen von Erwartungen, Themen, Ideen, Vorschlägen etc. Die Methode ist zeitsparend und hat durch die entstehenden Assoziationsketten einen Brainstorming-Effekt. Jedoch bleibt keiner der Teilnehmer anonym, eine Gleichbehandlung ist nicht möglich, da sich die einzelnen Beteiligten unterschiedlich stark einbringen. Darüber hinaus ist eine Strukturierung der Nennungen im Nachhinein sehr umständlich.

Der Moderator formuliert eine Frage auf Flipchart, die Teilnehmer rufen Antworten zu, die gleichzeitig auf Flipchart festgehalten werden.

❖ Karten-Abfrage

Die Kartenabfrage ist die am Häufigsten verwendete Methode zur (anonymen) Sammlung von Erwartungen, Themen, Ideen, Vorschlägen, Lösungsansätze uä, die gemeinsam sortiert werden. Dabei werden alle Teilnehmer in gleichem Maße mit einbezogen, alle Nennungen sind gleich wichtig und können jederzeit einfach strukturiert und neu geordnet werden.

Der Moderator formuliert an der Pinnwand eine Frage an die Teilnehmer. Diese erhalten eine beliebige Anzahl an Moderationskarten auf denen sie Antworten schreiben können. Wichtig ist, dass auf jede Karte nur eine Antwort notiert wird. Die Karten werden mit der Schrift nach unten eingesammelt, vom Moderator vorgelesen und auf gepinnt. Gemeinsam mit der Gruppe werden die Karten nach Themengruppen gruppiert, Umordnungen sind jederzeit möglich. Anschließend werden gemeinsam die Überbegriffe zu den Themengruppen formuliert, auf Karte geschrieben und über die jeweiligen Cluster gepinnt. Darüber hinaus ist durch die Häufung einzelner Nennungen eine Gewichtung der Themen und Bedürfnisse augenscheinlich.

Bsp: Karten-Abfrage

Worüber möchten Sie hier sprechen?

| Abläufe | Ablatt | Zusammenarbeit | Technik |
|-----------------|-------------------------|---------------------|----------------------------|
| Abläufe | Menge des Papierabfalls | Team-work | Unser Miteinander |
| Arbeitsprozesse | Müll-trennung | über unseren Umgang | führung |
| Schnittstellen | Müll-vermeidung | Beziehungen | Aushilfen |
| Standards | Recycling | Streitereien | gegenseitige Hilfestellung |
| gültige Abläufe | | Urlaubs-planung | Bildschirme |
| | | Zusammen? -arbeit | EDV-Ausstattung |
| | | Informations-fluß | Bildschirme |
| | | Mobbing | Erreichbarkeit (Telefon) |

Bsp: Zuruf-Verfahren

Was müssen wir heute noch besprechen?

- Handhabung der Gleitzeit
- Autonomie der Teams
- Vertretung von Frau Pink
- Interimsarbeitsplätze
- Standard-Ausstattung / Ausstattungs-Standards
- Reisekostenregelung

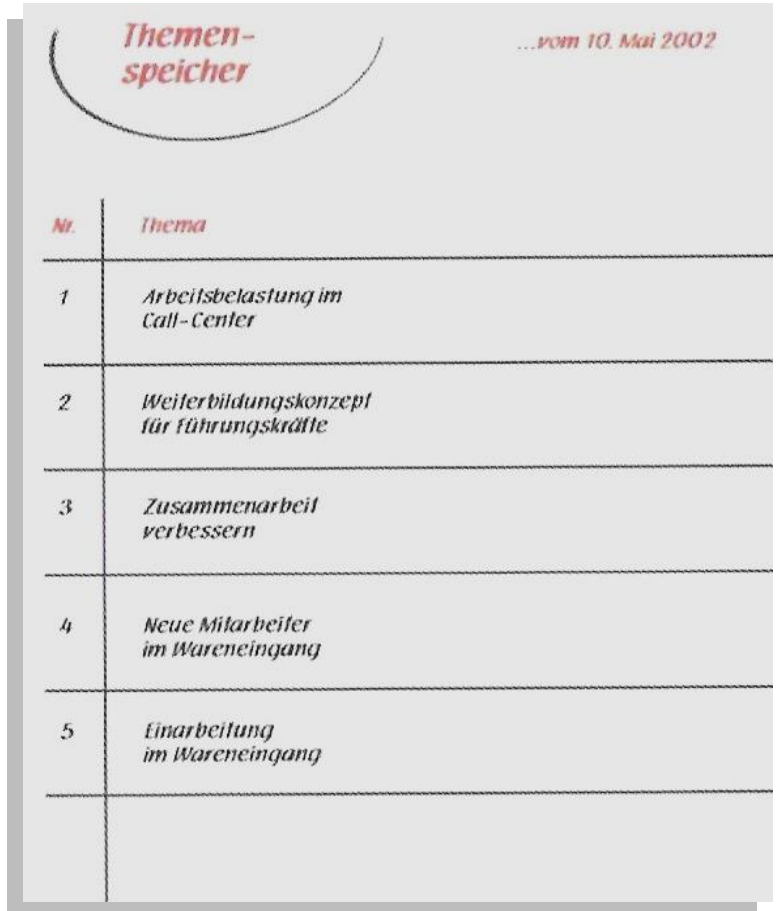
3. Phase: THEMEN AUSWÄHLEN

❖ Themenspeicher

Der Themenspeicher bildet häufig den Übergang zwischen der Phase „Themen sammeln“ und am Anfang der Phase „Thema auswählen“. Er bietet einen guten Überblick über die gefundenen Schwerpunkte und ist die Basis für die weiteren Schritte.

Von den Themen, die mittels Zuruf-Verfahren oder Karten-Abfrage erarbeitet wurden, werden jene ausgewählt, die weiterbearbeitet werden sollen und aufgelistet. Die Themen werden der Reihe nach abgearbeitet. Zusätzlich können die Themen priorisiert werden mittels Bewertung mit Punkten.

Bsp: Themenspeicher



| Nr. | Thema |
|-----|--|
| 1 | Arbeitsbelastung im Call-Center |
| 2 | Weiterbildungskonzept für Führungskräfte |
| 3 | Zusammenarbeit verbessern |
| 4 | Neue Mitarbeiter im Wareneingang |
| 5 | Einarbeitung im Wareneingang |

❖ Mehrpunkt-Abfrage






Die Mehrpunkt-Abfrage eignet sich hervorragend, um Themen zu gewichten, zu priorisieren oder Entscheidungen herbeizuführen.

Der Moderator bittet die Teilnehmer eine visualisierte Frage bezugnehmend auf im Vorfeld gewonnene Themen (z.B. Themenspeicher) mittels Kleben oder malen mehrerer Punkte zu beantworten. In der Regel erhält jeder Teilnehmer halb so viele Punkte wie Alternativen angeboten sind. Pro Alternative dürfen maximal zwei Punkte vergeben werden.

Bsp: Mehrpunkt-Abfrage

**Themen-
speicher**

...vom 10. Mai 2002

| Nr. | Thema | Punkte | Rang |
|-----|--|--|------|
| 1 | Arbeitsbelastung im Call-Center |  | 1 |
| 2 | Weiterbildungskonzept für Führungskräfte |  | 3 |
| 3 | Zusammenarbeit verbessern |  | 2 |
| 4 | Neue Mitarbeiter im Wareneingang |  | 5 |
| 5 | Einarbeitung im Wareneingang |  | 4 |
| | | | |

4. Phase: THEMEN BEARBEITEN

❖ Zwei-Felder-Tafel

Mittels der Zwei-Felder-Tafel lässt sich ein Thema grob beleuchten und einfach strukturieren, Konflikte herausarbeiten und erste Lösungsansätze entwickeln.

Der Moderator bereitet eine Zwei-Felder-Tafel vor mit jeweils einer themenbezogenen Frage. Die Teilnehmer geben zu den Felder-Fragen auf Zuruf möglichst konkrete Antworten, die der Moderator zeitgleich auf dem Plakat festhält.

Bsp: Zwei-Felder-Tafel

| Die Werbemaßnahmen ausweiten | | Liebe Vorgesetzte ... | |
|---|--|---|---|
| Was spricht dafür? | Was spricht dagegen? | ... das macht uns unseren Job schwer: | ... wir wünschen uns von Euch: |
| <ul style="list-style-type: none"> - Bekanntheitsgrad der neuen Produkte noch zu gering - Günstiger Zeitpunkt, da GrünAG in diesem Marktsegment ab 1.1. nicht mehr anbietet - Nach den Ergebnissen der neuen Marktstudie haben wir noch beträchtliche "Absatzreserven" | <ul style="list-style-type: none"> - Budget müsste weiter aufgesockt werden - Manpower im Marketing vermutlich nicht ausreichend | <ul style="list-style-type: none"> - klare Absprachen oft aus Zeitgründen nicht möglich, Vorgesetzte kaum erreichbar - hohe Fehlzeiten in einigen Bereichen - immer wieder Entscheidungen, die uns betreffen, über unsere Köpfe hinweg | <ul style="list-style-type: none"> - kein "Hineinreden" in die Delegationsbereiche - mehr Vertrauen bezüglich unserer Personalführungskompetenz - mehr Geduld - regelmäßige moderierte Meetings |

❖ Vier-Felder-Tafel (Fadenkreuz)

Die Vier-Felder-Tafel ist gleich wie die Zwei-Felder-Tafel zu handhaben. Sie bietet den Vorteil einer besseren Strukturierung des (Unter)Themas.

Bsp: Vier-Felder-Tafel

| Einführung von Gleitzeit | | Innendienst / Außendienst | |
|--|---|--|---|
| Was spricht dafür? | Was spricht dagegen? | Wie sollte unsere Zusammenarbeit sein? | Wie erleben wir unsere Zusammenarbeit? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Motivationseffekt - Weniger Unpünktlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit wird schwieriger - Aufwand bei der Abrechnung höher | <ul style="list-style-type: none"> - vertrauensvoll - einheitlich / standardisiert - transparent für die Mitarbeiter und für die Kunden | <ul style="list-style-type: none"> - Oft ist kein Verständnis für dringende Aufgaben des Außendienstes erkennbar - Der Einfluss ist schlecht: "Innen" weiß nicht, was "Außen" tut - und umgekehrt |
| Was ist uns noch nicht klar? | Was sollen wir zunächst tun? | Was müsste getan werden? | Was könnten erste Schritte sein? |
| <ul style="list-style-type: none"> - Wo steht eigentlich der einzelne Kollege? Sind mehr dafür oder mehr dagegen? | <ul style="list-style-type: none"> - Umfrage bei den Mitarbeitern durchführen | <ul style="list-style-type: none"> - Job-Rotation zwischen Innen- und Außendienst als Muss für jeden Mitarbeiter festschreiben klarer Regeln, im Detail | <ul style="list-style-type: none"> - Standards erarbeiten - Einstellen eines "Springers" - Austausch von "Innen-Müller" und "Außen-Maier" für 6 Monate |

❖ **Problem-Analyse-Schema (PAS)**

Bsp: Problem-Analyse-Schema

Die PAS-Methode eignet sich zur intensiven Bearbeitung eines Themas, indem ein Problem in Teilprobleme zergliedert und beschrieben wird, Lösungsansätze und mögliche Hürden werden herausgearbeitet.

Der Moderator visualisiert auf einer Pinnwand ein Schema als vierspaltige Tabelle mit jeweils einer Frage. Die Teilnehmer beantworten diese mittels Zuruf, der Moderator hält die Antworten fest. Die erste Nennung wird in Spalte eingetragen und dann nach rechts weiterverfolgt. Danach wird von rechts nach links gearbeitet.

Bei den nächsten Punkten wird in gleicher Weise verfahren.

**Produktions-
rückstand**

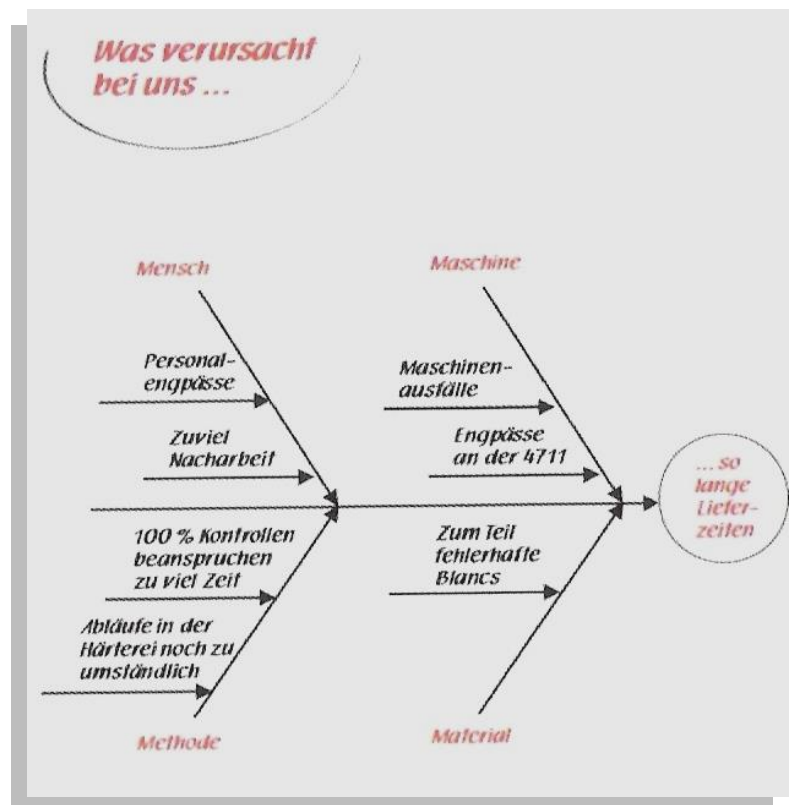
| Wie äußert sich das Problem? | Was könnte/n die Ursache/n sein? | Was könnte getan werden? | Was könnte die Problemlösung behindern? |
|------------------------------|----------------------------------|--|---|
| Zuviel Nacharbeit | Mangelhafte Einarbeitung | Gezieltes Training der neuen Mitarbeiter | Kosten |
| | | | Zeitmangel |
| | | | Zu wenig geeignete Trainer |
| | | Patenschaften einführen | Kaum geeignete Paten vorhanden |
| | Schlamperei / Unachtsamkeit | Standards erstellen | Zeitaufwand |
| | | | Häufige Änderungen im Prozess |
| Maschinenengpässe | fertigungsplanung zu ungenau | SAP einführen | Kosten |
| | | | |

❖ **Ursache-Wirkungs-Diagramm**

Diese Methode wird bei der Analyse von Problemursachen eingesetzt. Sie hilft die Problemlandschaft zu strukturieren.

Der Moderator stellt das Diagramm in Form eines Fischgrätmusters vor an dessen Kopfende das zu untersuchende Problem eingetragen wird. Vier Hauptarme werden mit den Begriffen „Mensch“, „maschine“, „Methode“ und „Material“ versehen. Die Antworten werden per Zuruf eingeholt und vom Moderator visualisiert.

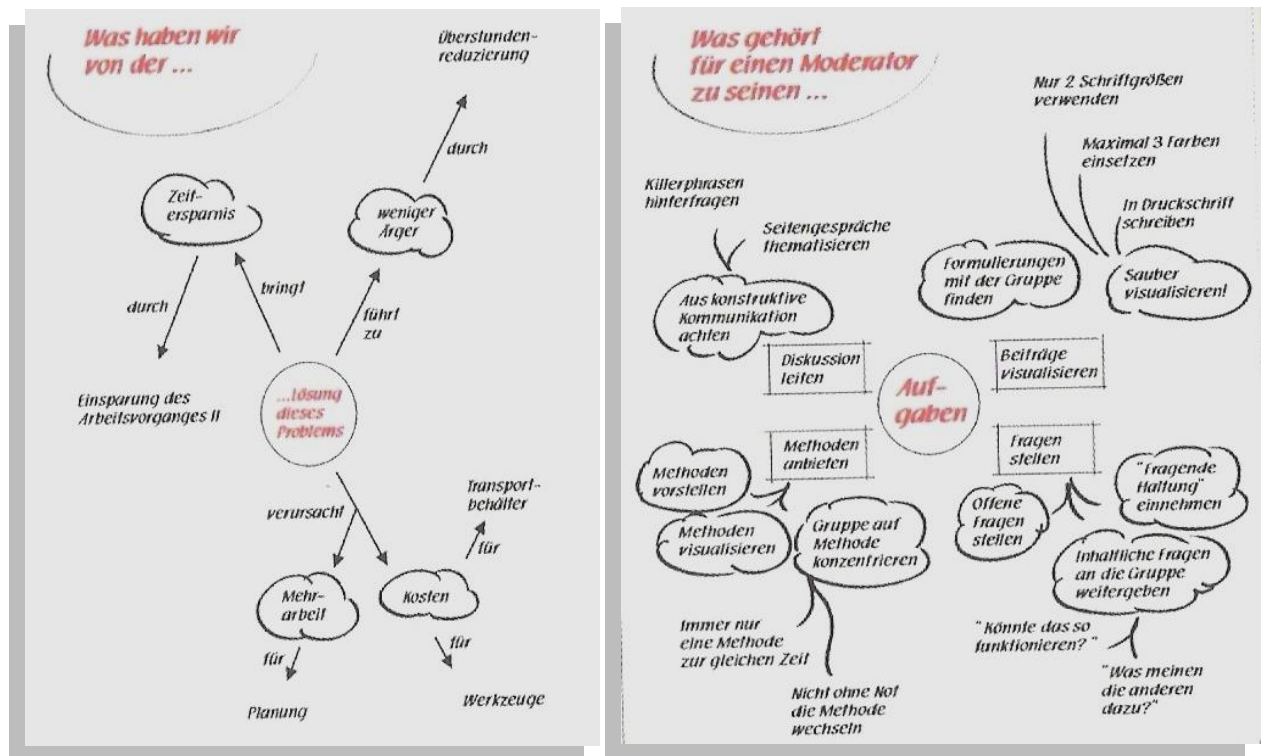
Bsp: Ursache-Wirkungs-Diagramm

❖ **Netzbild / Mind-Map**

Mit dem Netzbild, das einer Mind Map ähnelt, können Aufbaustrukturen und Beziehungen verdeutlicht werden und damit in die Tiefe gearbeitet werden.

In der Mitte des Plakats wird stichwortartig das Thema in einem Kreis visualisiert. Der Moderator ergänzt das Schema durch Zuruf aus der Gruppe. Wichtig ist, dass anfangs nach den Hauptpunkten, dann dessen Unterpunkte usw.

Bsp: Netzbild / Mind Map

❖ **Matrix**

Bsp: Matrix

Will man bei der Bearbeitung eines Problems Daten mit einander in Beziehung zu setzen, eignet sich die Matrix.

Der Moderator stellt auf der Pinnwand alleine oder gemeinsam mit den Teilnehmern eine Matrix dar. Anschließend wird das Thema von der Gruppe bearbeitet und die Felder befüllt. Der Moderator steuert die Diskussion und visualisiert die Beiträge.

Was verursacht die Transportprobleme? ...bei uns im Haus

| | Mensch | Technik | Organisation |
|--------|--|-------------------------------|--|
| Intern | - zu wenig geschulte Staplerfahrer | - zum Teil sehr alte Hubwagen | - es müssen drei unterschiedliche Ebenen bedient werden - keine Springer für Engpässe ausgebildet |
| Extern | - Fahrer der Spedition sind nicht zuverlässig ...und zum Teil nur angelernt | / | / |

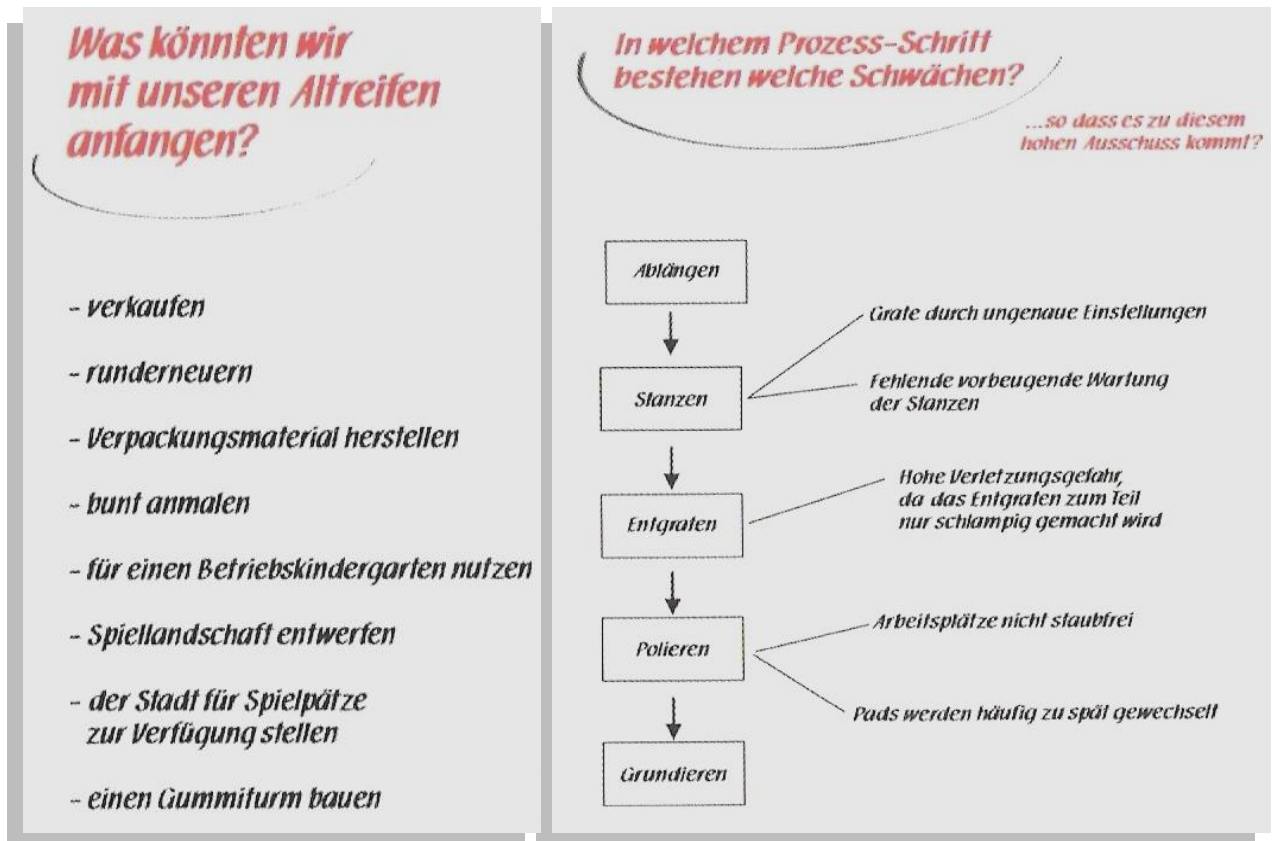
❖ Ablaufplan

Der Ablaufplan ist eine Methode, die dann eingesetzt wird, wenn sich ein Ablauf zur Strukturierung einer Arbeit anbietet (z.B. in Produktions- oder Dienstleistungsprozessen).

Der Moderator gibt den Ablauf vor oder erarbeitet ihn gemeinsam mit der Gruppe. Die Teilnehmer bearbeiten darauf hin die zu den jeweiligen Ablaufschritten geörenden Fragen und Probleme. Es bietet sich an auf Basis eines bekannten IST-Ablaufs einen optimioerten SOLL-Ablauf zu erarbeiteten.

Bsp: Brainstorming

Bsp: Ablaufplan



❖ Brainstorming

Brainstorming ist eine der bekanntesten und beliebtesten Methoden um in kurzer Zeit Ideen zu generieren, gemeinsam weiterzuentwickeln und lösungsorientiert zu arbeiten. Dabei ist es wichtig folgende Regeln einzuhalten:

- Freies und ungehemmtes Äußern von Gedanken und (ungewöhnlichen) Ideen –

einfach „spinnen“. Möglichst viele Ideen produzieren ohne Rücksicht auf Qualität.

- Kein Kritisieren und/oder Bewerten der Äußerungen anderer!
- Aufgreifen und verfolgen der Ideen anderer.

Der Moderator formuliert eine Frage auf die Flipchart. Antworten kommen per Zuruf und werden vom Moderator visualisiert. Der Prozess soll mind. 10 aber max. 20 Minuten dauern. Danach kommt es zu einer gemeinsamen Bewertung der Ideen auf Realisierbarkeit. Dazwischen lohnt es sich eine kurze Pause einzulegen.

5. Phase: PLANEN

❖ Maßnahmenplan

Bsp: Maßnahmenplan

Im Maßnahmenplan werden konkrete Maßnahmen vereinbart, sprich die Ergebnisse der Gruppensitzung visualisiert.

Der Moderator gibt der Gruppe eine Tabelle mit folgenden Spaltenüberschriften vor: **Wer** macht **was** mit welcher Zielsetzung (**wozu**) bis/ab **wann** und wie dies kontrolliert wird (**Check**).

Der Moderator achtet darauf, dass die Maßnahmen möglichst konkret und terminiert formuliert und personalisiert werden; das bedeutet, dass in den jeweiligen Spalten auch die Namen der Verantwortlichen eingetragen werden können.

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Maßnahmen ...vom 17.01.2002 </div> | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|--------|-------------------|---|
| Nr. | Was? | Wozu? | Wer? | Wann? | Check |
| 1 | Zusätzliche Pinnwände bestellen | Arbeits-möglichkeit verbessern | Marina | in KW 38 | Info über Liefer-termin im nächsten Meeting |
| 2 | Geruchsneutrale Stifte kaufen | Lösungsmittel-belästigung abstellen | Fritz | erledigt bis 1.2. | --- |
| 3 | Prüfen, ob eine Digi-Cam be-stellt werden kann und ggf. bestellen | Protokolle schneller erstellen können | Robert | erledigt bis 1.2. | --- |

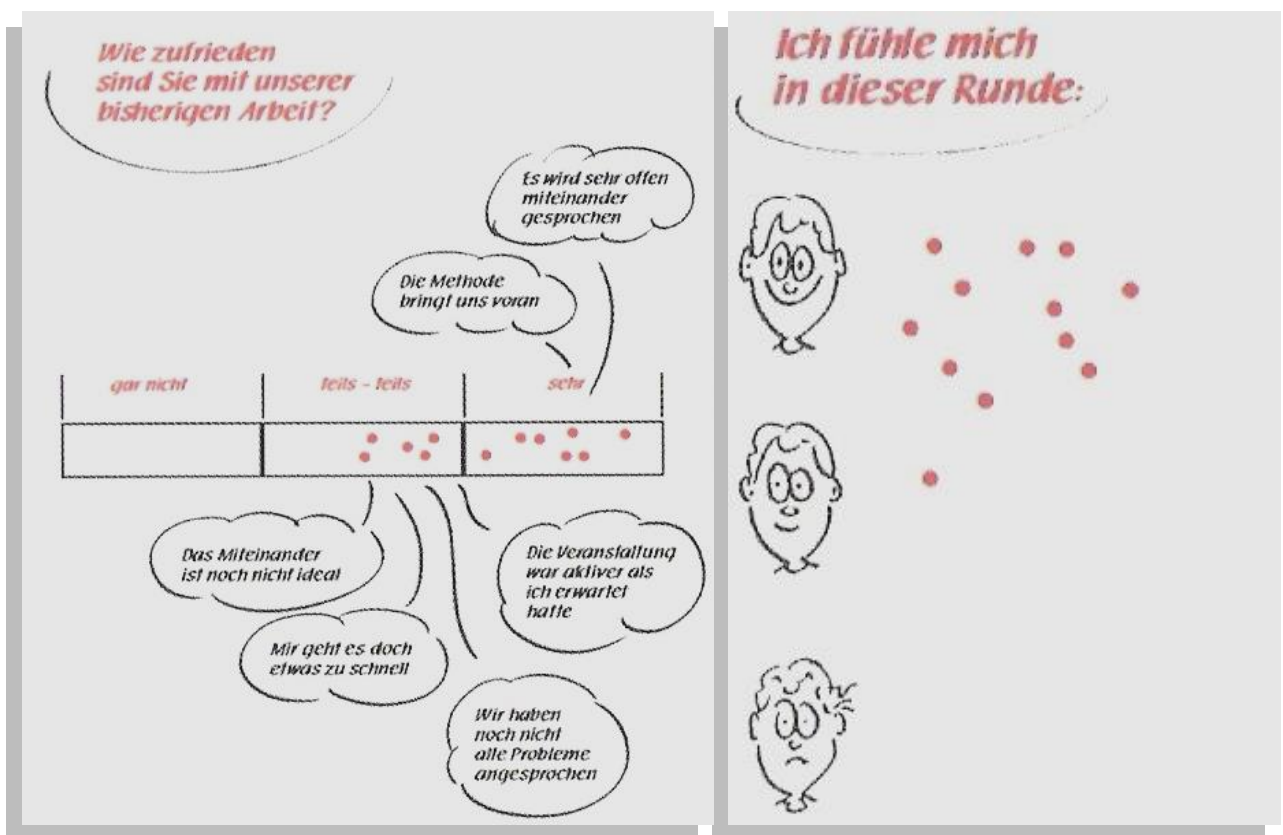
6. Phase: ABSCHLUSS

❖ Stimmungsbarometer

Nur wenn die Stimmungen transparent sind, kann man über sie sprechen. Dazu dient das Stimmungsbarometer.

Der Moderator stellt der Gruppe ein Plakat vor mit einer Skala, auf derer die Teilnehmer ihre Stimmung mittels Klebepunkt oder Filzschreiber visualisieren können. Im Anschluss wird das Stimmungsbild reflektiert. Diese Einpunkt-Abfrage kann auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden, um einen Stimmungsverlauf über die Gesamtdauer des Meetings zu erhalten.

Bsp: Stimmungsbarometer



❖ Blitzlicht

Das Blitzlicht ist eine Methode Stimmungen in der Gruppe zu veranschaulichen, wie z.B.: Tages- oder Gesamtbewertung der Veranstaltung, Störungen wie Müdigkeit; Ärger oder Überforderung usw.

Das Blitzlicht findet ohne Visualisierung statt. Vielmehr hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sagt so viel bzw. so wenig er mag, z.B. wie er sich momentan fühlt, wie zufrieden er mit dem

Ergebnis ist, wie er die Gruppe und die Zusammenarbeit empfunden hat uä. Die Beiträge werden nicht kommentiert oder diskutiert; der Moderator beteiligt sich auch am Blitzlicht und leitet gegebenenfalls Konsequenzen für das weitere Vorgehen aufgrund der Äußerungen ab und teilt sie dem Team mit.

ERGÄNZENDE METHODEN

❖ Kleingruppenarbeit

Im Laufe des Moderationsverfahrens bietet es sich an für die Problembearbeitung und die Lösungssuche Kleingruppenarbeiten in folgenden Schritten durchzuführen.

1. Vorstellung von Thema und Ziel
2. Beteiligte wählen sich eine Gruppe
3. Teilfragen zu den einzelnen Kleingruppen werden vorgestellt
4. Festhalten der Arbeitsschritte, Probleme und Ergebnisse während der Arbeit
5. Präsentation der Ergebnisse

❖ Fragenspeicher

Im Fragenspeicher werden während eines alltäglichen Arbeitsprozesses Fragen gesammelt, z.B. in einer Schachtel, in einer Datei usw. Dabei wird die Arbeitsflüssigkeit nicht gestört und die anliegenden Themen können zu einem späteren angekündigten Zeitpunkt diskutiert bzw. bearbeitet werden.

Vorgangsweise:

1. Erklärung von Sinn und Zweck des Fragenspeichers
2. Zeitpunkt festsetzen an dem der Fragenspeicher abgearbeitet wird
3. Einzelne entscheiden, welche Frage in den Speicher aufgenommen wird
4. Betrachtung der im Speicher befindlichen Fragen. Entscheidung bzgl. des weiteren Vorgehens

14. WORTWAHL**KOMMENTAR**

| | |
|--|--|
| Sehr geehrter Herr Müller ... | Zu förmlich, wenn schon eine Beziehung zum Kunden da ist. Lieber Herr Titel + Name ist ausreichend |
| Wir hoffen... | Zweifel an den eigenen Aussagen |
| Wir glauben | Zweifel |
| Wir sind überzeugt, dass... | Der Kunde soll überzeugt werden (keine ICH- / -WIR — Aussagen) |
| Versuchen... | Hier ist bereits eine Entschuldigung für einen Misserfolg eingebaut |
| Ehrlich, offen gesagt, offen und ehrlich | Das ist eine Grundvoraussetzung, die nicht extra betont werden muss. Wer diese Formulierung öfters gebraucht, der lügt!! - VORSICHT!! |
| Ich muss sagen, das war nicht schlecht! | D.h.: ich muss mich zwingen, mit 2 negativen Wörtern etwas + auszudrücken = gut, ganz gut! |
| Würde, möchte, könnte.... | Konjunktive (=Möglichkeitsform) vermeiden |
| Eigentlich | Überflüssiges Wort |
| Vielleicht/eventuell... | Zweifel |
| Haben Sie mich verstanden! | Frechheit/Angriff. besser: „Habe ich mich verständlich ausgedrückt?“ (Schuld liegt bei mir) |
| Kein MAN (man sollte...) | Für seine Aussage/Meinung die Verantwortung übernehmen – ICH, WIR |
| Wissen Sie, schauen Sie... | Belehrend. Vorsicht – auf den Zeigefinger achten, niemals mit dem Finger auf den Partner zeigen, sondern mit der ganzen Hand (Handflächen nach oben) |

| | |
|---|--|
| <p>Wir garantieren eine fachgerechte...</p> <p>ch muss... Sie müssen...</p> <p>Dürfen, darf ich</p> <p>Entschuldigen</p> <p>Entschuldigen Sie bitte die Störung!</p> <p>Sie haben recht, a b e r...</p> | <p>Das ist doch selbstverständlich, kann daher ersatzlos gestrichen werden</p> <p>Zwang, Druck: der Kunde muss gar nichts!</p> <p>Unterwürfig</p> <p>Nur dann, wenn wirklich ein Fehler gemacht wurde und nicht ohne Anlass</p> <p>Damit mache ich den Partner darauf aufmerksam, dass ich ihn störe</p> <p>Offener Widerspruch – besser: einen neuen Satz beginnen: „Meine Meinung dazu ist...“</p> |
| <p>POSITIV</p> <p>Wir freuen uns auf Ihren Auftrag! Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit</p> <p>ICH KANN! ICH WILL!</p> <p>Natürliche Sprache (Dialekt)</p> <p>Was schlagen Sie vor?</p> <p>Bitte helfen Sie mir!</p> <p>Wie viel Zeit nehmen wir uns?/ nehmen Sie sich für mich?</p> | <p>OK! - Freude ist immer gut</p> <p>Statt „versuchen“</p> <p>Statt „gezwungenes“ Hochdeutsch</p> <p>Damit wird der Kunde gebeten mitzutun, seine Vorschläge vorzubringen > Reklamation > der Verkäufer kann dagegen argumentieren“, wenn er weiß, was der Kunde fordert</p> <p>Der Kunde wird zur Mitarbeit eingeladen > aus Betroffenen Beteiligte machen UND um Rat fragen, um Hilfe bitten... 2 Strategien, die besonders bei Machttypen sehr wirkungsvoll sind</p> <p>Zeitlimit erfragen – bessere persönliche Zeitplanung – vermittelt Professionalität</p> |

Die Sprache ist der Ausdruck der Persönlichkeit!

Sie sagt sehr viel aus über den Gesprächspartner positive Grundeinstellung oder negative Grundeinstellung

15. UMGANG MIT SCHWIERIGEN TYPEN



| | |
|------------------------|--|
| Streiter | Sachlich und ruhig bleiben. Die Gruppe veranlassen, seine Behauptungen zu widerlegen. Positive Ergebnisse zusammenfassen lassen. Bewusst in die Diskussion einschalten |
| Alleswisser | Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen |
| Redselige | Taktvoll unterbrechen. Redezeit festlegen. |
| Schüchterne | Leichte direkte Fragen stellen. Sein Selbstbewusstsein stärken. |
| Ablehnende | Seien Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen |
| Uninteressierte | Nach seiner Arbeit fragen. Beispiel aus seinem Interessensgebiet geben |
| Das große Tier | Keine direkte Kritik üben. Sandwich - Technik. |
| Ausfrager | Seine Fragen an die Gruppe zurückgeben |

16. REAKTIONEN AUF TEILNEHMERCHARAKTERE ⁵

| Charakter | Kennzeichen | Reaktion des Moderators |
|---------------------|---|--|
| Optimist | Gutmütig, aufgeschlossen, gesprächig und kontaktfreudig; sagt leicht zu, hält schwer Wort, teilweise leichtsinnig, mitunter Neigung zu Übertreibung; hart im Geben und Nehmen | Bewusst in Diskussionen mit einbeziehen, besonders dann wenn der Arbeitsprozess ins Stocken gerät |
| Angeber | Forsch, betont anspruchsvoll, redet viel, Lieblingswort „Ich“; meidet echten Kontakt, wenig Sinn für Humor, viel Übertreibung: der typische „Showman“ | Beachtung schenken, zunächst Recht geben, sein Selbstgefühl stärken, ausreden lassen, keine Widerspruchsgründe geben. An den Minderwertigkeitskomplex denken, der möglicherweise hinter seinem Verhalten steckt. |
| Grobian | Polternd, unkontrolliert, aggressiv, unfreundlich bis rücksichtslos, dennoch gutmütig, oft nicht humorlos; nimmt bestimmte „Kampfstellung“ ein (z.B. Hände in den Taschen), dann „legt er los“. | Ruhig und freundlich bleiben, überzeugend auftreten, mit Heiterkeit entwapfen, nicht widersprechen, bis er sich abreagiert hat. Dieser Gesprächspartner ist im Grunde ein harmloser Typ. |
| Besserwisser | Anmaßend, geltungsbedürftig, eigenwillig, engstirnig, eingebildet, humorlos, schulmeistert (achten Sie auf den typischen vorschnellen Zeigefinger); stellt sich väterlich-seriös dar: schwieriger Typ | Recht geben, keinen Wert darauf legen, Recht zu behalten; Eitelkeit ansprechen, Belehrungen übergehen, großzügig helfen, bescheiden bleiben, Gespräch locker am Gegenstand halten und so Abschweifungen vermeiden. |
| Draufgänger | Laut, forsch, sorglos bis leichtsinnig, dynamisch; liebt Überraschung, nutzt Schrecksekunde bei anderen aus, kann sich beliebig steigern und abschwächen; entscheidet sich meist schnell. | Nicht überfahren lassen, wachsam bleiben, beherzt auftreten, nicht zaghaft oder ängstlich scheinen. Dieser Typ ist gut zu beeinflussen und kann ohne Zögern direkt zum Ziel geleitet werden. |

⁵ Zienterra, 2006, S.177ff

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Pessimist | Vorsichtig, misstrauisch bis zweifelsüchtig, gehemmt, verschlossen und schüchtern; bleibt in Diskussionen lebenswürdig, seine Ausführungen sind meist ohne Kraft. | Locker und entschlossen auftreten, sachlich berichten, logisch beweisen, Begeisterung zeigen, immer wieder mit starken Argumenten vorstoßen. |
| Nervöser | Zappelig, unruhig, sprunghaft, empfindlich und zerstreut; kann oft nicht geistig folgen, weil er abgelenkt und vergesslich ist; spielt oft während den Diskussionen mit einem Gegenstand. | Beruhigend einwirken, kurz fassen, nicht weit ausholen, sachlich bleiben, nichts dramatisieren, möglichst schnell auf den Punkt kommen. |
| Unentschlossener | Unkonzentriert, zögernd, wankelmütig und unbeholfen; jede Entscheidung quält ihn (ständig „Aber...“); er kann Bedenken schwer überwinden. | Selbstbewusst und überzeugend auftreten, begeistern und mitreißen, Vorteile klar aufzeigen, Alternativ-Fragen stellen, bis er weiß, was er will; nicht locker lassen. |
| Misstrauischer | Zurückhaltend, empfindlich, wortkarg und hartnäckig; vermeidet sich Blößen zu geben, wartet ständig auf Fehler anderer, stellt überraschende Fragen, kann sich von Fragen nicht frei machen. | Durch klare Einstellung Verständnis zeigen, nicht drängen, alles genau erklären, wiederholen, beweisen. Einleuchtende Argumente helfen Schwierigkeiten zu überwinden. |
| Querulant | Quengelt, nörgelt, empfindsam, hat Komplexe; hat an allem etwas auszusetzen und ständig Zusatzwünsche, will alles umsonst haben; seine Forderungen sind oft banal, werden aber hartnäckig vertreten. | Recht geben, sich zugänglich für seine Ideen zeigen, nicht lachen; geduldig und ausdauernd sein und so seine raue Schale knacken. |

17. FRAGETECHNIK

- Moderator zu den Themen der Gruppenarbeit **niemals** gleichzeitig inhaltlicher Experte
- Seine Aufgabe ist deshalb auch nicht aus einer Aussage- oder Antwortgeben- Haltung sondern nur aus einer Frage-Haltung zu bewältigen

Fragen ermöglichen:

- Alle TN einzubeziehen
- Wissen der TN offen zu legen
- Arbeitsschritte abzustimmen
- Stimmungen transparent zu machen
- Gruppenkonsens herzustellen

Warum muss Moderator die wichtigsten Fragearten beherrschen?

- Um selbst gut fragen zu können
- Um mit Fragen aus Gruppe gut umzugehen

Frage besteht immer aus 2 Teilen: Inhalt und Form

Die wichtigsten Frageformen sind:

- Offene Frage
- Geschlossene Frage
- Alternativfrage
- Rhetorische Frage
- Suggestivfrage
- Gegenfrage
- Zurückgegebene Frage

Offene Frage

- lässt verschiedene Antworten zu
- Gefragte kann frei formulieren
- Werden auch W-Fragen genannt (wer, was, wann, wie, welche, wozu, warum, wofür, etc...)
- Offene Frage ist die zentrale Frageform in der Moderation

Ein Beispiel: „Welche Themen sollen wir in unserer heutigen Gruppensitzung behandeln?“

Geschlossene Frage

- kann nur mit ja oder nein beantwortet werden
- für inhaltliche Erarbeitung nicht ideal aber für Strukturierung

Ein Beispiel: „Können wir jetzt zum nächsten Schritt übergehen?“

Alternativfrage

- gut geeignet für Entscheidungen zwischen 2 Alternativen
- Gefahr: könnte Gruppe spalten, deswegen mit Vorsicht einsetzen, wenn überhaupt

Ein Beispiel: „Sollen wir diesen Punkt jetzt noch weiter bearbeiten oder zum nächsten Punkt übergehen?“

Rhetorische Frage

- wird häufig gestellt, um eine Gegenmeinung im Keim zu ersticken
- Frage beantwortet sich eigentlich von allein aus dem gesunden Menschenverstand heraus

Ein Beispiel: „Wollen wir uns denn noch ewig mit diesem Thema beschäftigen?“

Suggestivfrage

- will den Gefragten manipulativ zur Zustimmung bewegen
- Ihr Einsatz gilt als „Bauernfängerei“ und wird dem Frager meist verübelt- auch in der Moderation

Ein Beispiel: „Sie sind doch sicherlich mit mir der Meinung, dass wir jetzt bereits mehr als genug Zeit für dieses Thema aufgewendet haben?“

Gegenfrage

- jede Frage hat Aufforderungscharakter – sie fordert eine Antwort > die beste Möglichkeit, diesem Druck zu entkommen, ist, ihn zu spiegeln. Das heißt in diesem Fall, die gestellte Frage mit einer Frage zu beantworten. Dies kann allerdings, zumal im Wiederholungsfall, provozierend wirken!

Ein Beispiel:

Frage: „Wann gehen wir endlich zum nächsten Punkt über?“

Gegenfrage: „Warum fragen Sie?“

18. AUFTRITT UND STIMME ⁶

Was macht einen guten Moderator aus? Wodurch wirken einige Moderatoren besonders souverän in ihrem Auftritt und andere weniger? Freies Sprechen kann trainiert werden, auch die nonverbale Ebene!

⁶ Zienterra, 2006, S.93ff

- Freies Sprechen/Rhetorik
- Freies Sprechen ist erlernbar, spezielle Atemtechniken werden Ihnen beim Trainieren Ihrer Stimme helfen. Außerdem bauen sich Nervosität und Verkrampfung durch Atemübungen ab.
- Nonverbale Kommunikation
- Körperhaltung, Stand, Blickkontakt, Gestik, Mimik, all dies gehört zur nonverbalen Kommunikation und kann trainiert werden. Die Körpersprache gibt Ihrem Gegenüber Aufschluss über Ihre innere Einstellung und Ihre emotionale Verfassung. Sich ein wenig besser kleiden als der Durchschnitt der Hörer gibt zusätzlich Sicherheit.

Tipps:

- Vor dem ersten Satz durchatmen und angenehmes Sprechtempo wählen, Pausen machen.
- Positive und wertschätzende Formulierungen.
- Aufrecht und sicher stehen, nicht nach vorne und hinten wippen oder auf die Seite.
- Gestik kann bewusst eingesetzt werden, soll aber auf keinen Fall unnatürlich wirken. Gestik wirkt dann natürlich wenn sie mit dem Gesagten, der Körpersprache und Stimme übereinstimmt.
- Authentisch bleiben. Sehen Sie sich die Auswertung Ihres Typentests zu Beginn dieses Skriptums nochmals an und vergegenwärtigen sie sich Ihre Stärken.

Übung: „Aufrechter, sicherer, offener Stand“

Stellen Sie sich bewusst aufrecht hin, die Füße hüftbreit auf den Boden, lassen Sie ihre Arme hängen. Immer wieder trainieren!

Gestiken gekonnt einsetzen

Auch hier macht Übung den Meister. Stellen Sie einen Ihrer Sachtexte pantomimisch dar, zum Beispiel anhand des Beispiels „Die Erfolgsraten meines Teams sind gestiegen!“ Überzeugungskraft pantomimisch trainieren macht Sinn, am besten vor einem Ganzkörperspiegel! Sobald Sie sich in der Pantomime sicher fühlen, sprechen Sie Ihren Text, behalten Ihre Bewegungen aber aus der Pantomime bei. Sie können sich auch auf Video aufnehmen und danach entscheiden, was Ihnen gefallen hat und was Sie beibehalten möchten bzw. was Sie verbessern könnten.

Steigern der Aufmerksamkeit der Zuhörer durch Bewegung im Raum

Lenken Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf sich, indem Sie für Bewegung im Raum sorgen: gehen sie während Ihrer Moderation ab und zu einem anderen Punkt im Raum. Menschen schauen dorthin, wo sich etwas bewegt. Themenwechsel in der Moderation bieten sich an, um den Standort zu wechseln, führen Sie die Bewegungen im Raum nie ziel- oder planlos durch.

Stimme und Aussprache: Freies Sprechen trainieren

Überzeugen kann nur derjenige, der selbst überzeugt ist- Ihre Stimme muss daher echt klingen! Welche stimmlichen Mittel beherrschen Sie? Diese Überlegung sollten Sie in Ihrer Vorbereitung auf den Moderationsauftritt mit einbeziehen. Ihre Stimme soll möglichst authentisch klingen, verlassen Sie sich nicht darauf, dass zur rechten Zeit Ihre Stimme auch in der Lage sein wird, Ihre innere Einstellung auszudrücken. Sehr oft haben nämlich Umstände wie Nervosität einen störenden Einfluss auf uns und die stimmliche Wirkung geht verloren. Trainieren Sie deswegen Ihre stimmlichen Fähigkeiten vorab, um Sicherheit zu erlangen.

Oft erlebt man auch beim Training, dass eine schriftliche Formulierung gesprochen nicht mehr gut klingt, deswegen empfiehlt sich, während des Schreibens der Moderation die Sätze laut zu lesen. Erst dann werden Sie sehen, ob die Sätze die richtige Länge haben, die Formulierungen sich zum Sprechen eignen bzw. ob Sie mit Ihrer Atmung gut hinkommen.

Atmung

Beim Einsatz der Stimme sind neben dem Kehlkopf folgende Dinge mitentscheidend: Resonanz, Lippenstellung und Atmung. Sprechen ist erst einmal nichts anderes als ein tönendes Ausatmen. Je tiefer wir einatmen, desto mehr Luft atmen wir aus und desto lauter und kräftiger sprechen wir.

Übung 1 zur Zwerchfellatmung = natürliche Atmung:

Legen Sie sich aufs Sofa oder auf den Boden und legen Sie sich irgendein Buch auf den Bauch. Jetzt atmen Sie bewusst ein und aus, was passiert? Das Buch wandert beim einatmen hinauf und beim Ausatmen hinunter. Sie atmen mit der ganzen Lunge und nicht nur mit dem oberen Teil der Lunge, was zu gepresstem Sprechen führt.

In aufrechter Haltung atmen die meisten Menschen nur mit dem oberen Teil der Lunge, das ist die so genannte Brustatmung. Zwei Drittel der Lunge bleiben ungenutzt. Im Liegen aber aktivieren wir noch die ganze Lunge.

Übung 2 zur Zwerchfellatmung = natürliche Atmung:

Hände auf die Hüften legen, die Daumen auf den Rücken und die Finger in Richtung Bauch. Wenn Sie jetzt bewusst atmen, dann sollte ihr Bauch beim Einatmen herausgehen und beim Ausatmen zurückgehen. Atmen Sie jetzt langsam aus und stoppen Sie mittendrin, dann merken Sie, wie der Bauch reagiert. Mit dieser Übung trainieren Sie Ihre natürliche Atmung.

Bei dieser Atmung klingt Ihre Stimme angenehmer, auch wenn Sie laut sprechen. Außerdem bekommt der Körper mehr Sauerstoff und das ist gesund. Die Zwerchfellatmung ist wie eine Massage für den Unterleib. Wenn Sie nervös sind, atmen Sie bewusst ein und aus!

Pausen gekonnt einsetzen/Satzbetonung

- Der Mensch braucht mindestens 3 Sekunden, um eine neue Information nachvollziehen zu können. Sein Gehirn muss die Satzstellung, die Wörter und den Inhalt verarbeiten. Pausen dienen also dazu, dass die Zuhörer sich die Informationen merken können und weiters bereit und fähig sind, neue aufzunehmen.
- Pausen tragen zur Satzbetonung bei. So unterstreichen Sie verbal wichtige Inhalte und steuern die Wirkung eines jeden Satzes.
- Sie setzen außerdem Pausen ein, um bestimmte Wörter oder Sachverhalte zu betonen.
- Pausen verdeutlichen die Gliederung eines Gesprächskonzeptes, wenn Sie Ihre Rede an den entsprechenden Stellen für einen kurzen Moment neu ansetzen und wieder stoppen.

Übung: Pausen gekonnt einsetzen

„Heute möchte ich mit Ihnen über die Verkaufszahlen unserer Salesabteilung sprechen.“

Sehen Sie sich diesen Satz an und überlegen Sie, wo sie Pausen setzen können und was diese Pausen bewirken und welche Aussage in ihrer Bedeutung durch den Pauseneinsatz hervorgehoben wird.

Übung: Aphorismen lesen und Pausen sinnvoll einsetzen

Lesen Sie folgende Aphorismen laut und setzen Sie die Pausen so, dass sie sinnvoll sind und die größtmögliche Wirkung erzielen.

Lächle
und die Welt lacht mit dir.
Weine und du weinst allein.

Wer an den Spiegel tritt,
um sich zu ändern,
der hat sich schon geändert.

Allein
die Beschäftigung mit uns selbst
bewirkt Veränderung.

Es ist ein Beweis hoher Bildung,
die größten Dinge
auf die einfachste Art zu sagen.

Neben der Pausenmodulation dienen Ihnen bei der Betonung als Klangelemente das Sprachtempo, die Lautstärke und die Tonhöhe.

Die Stimme trainieren

Nehmen Sie sich die verschiedensten literarischen Texte her, Gedichte, Aphorismen, Märchen und üben Sie Ihren Ausdruck der Stimme. Das Wort „Stimmung“ ist nicht von ungefähr mit dem Wort „Stimme“ verwandt. Die Stimme ist oft auch der Ausdruck der Stimmung von Menschen. Sind wir zum Beispiel traurig oder bedrückt, so wird unsere Stimme eher tief und leise klingen, auch werden wir wahrscheinlich langsamer sprechen. Sind wir in Hochstimmung und freuen uns, führt das oft dazu, dass wir lauter und schneller sprechen, manchmal auch in einer höheren Tonlage als sonst.

Übung zum Ausdruck

Üben Sie das laute Lesen folgenden Textes und achten Sie dabei vor allem wann Sie laut oder leise sprechen, an welchen Textstellen Sie Pausen setzen, wann Sie ein- oder ausatmen und welche Satzbetonung Sie wählen:

Angst oder Mut?

Unfreiheit oder Freiheit?

Sind es nicht die starken Pole,

der ewige Wechsel in unserem Leben?

Ja, manchmal werden wir hin und her gerissen.

Die Angst macht uns klein,
schmal und eng.

Warum haben wir Angst? >>Jetzt lauter werden<<

Es gibt die reale Angst,
die plötzlich da ist.

Der Blitz, der Donner,
Naturgewalten.

Das Feuer, die Panik,
Schrecken der Kriege.

Aber es gibt auch die stille Angst, >>leise, einfühlsam sprechen<<

Die schleichende Angst,
die unheimliche vor dem,
was kommen kann,
vor dem Morgen,
vor dem Tod,
vor dem Schicksal.

Aber das Schicksal gibt auch das Schöne: >>positiv sprechen<<

die Liebe, >>Freude in den Ausdruck bringen<<
den Erfolg, den Sieg.

Wir müssen Kraft haben, daran zu glauben.

Dann wird aus der Angst: Mut.

Das Enge wird weit,
das Unfreie wird frei.

Dann werden wir innerlich
und äußerlich neue Menschen.

Deshalb kämpfen wir >>motivierend sprechen<<

Für die Erneuerung, >>klar, laut, langsam<<

für den Mut, >>Wort für Wort betonen<<
für die Freiheit.

Deutliche Aussprache trainieren

Eine Sprache, die nicht verstanden wird, verfehlt ihren Zweck. Als Moderator ist es Ihre Aufgabe, so zu sprechen, dass Sie verstanden werden. Das bezieht sich zum einen auf eine deutliche Aussprache und zum anderen auf einen verständlichen Redestil.

Es gilt diese Regel: Immer

- mit den Lippen sprechen
- in Gedankengängen,
- im Sprechrhythmus,
- mit Punkt
- und Komma.

Manche Moderatoren machen beim Sprechen den Mund nicht auf. Die Lippen sind unser natürliches Sprachrohr. Wenn wir jemanden nicht verstehen, hängt das meistens mit den Lippen zusammen, sie sind fast geschlossen, bewegen sich kaum.

Wenn Sie in einer Fremdsprache moderieren sollen, achten Sie besonders auf eine deutliche Aussprache. Viele Moderatoren neigen dann dazu, etwas leiser zu sprechen, um eventuelle Fehler zu verbergen. Haben Sie den Mut, laut zu sprechen.

Verständliche Formulierungen

Sie kennen sicher Redner, die ihr Fachwissen in ihren Reden unter Beweis stellen möchten und viele Fremdwörter verwenden bzw. lange, komplizierte Sätze bilden. Dass diese Art des Vortragens die Wirkung verfehlt, ist klar: die Zuhörer können kaum folgen und schalten ab.

- Beziehen Sie die Zuhörer von Anfang an mit ein. Geben Sie eine kurze Übersicht, was in den nächsten Minuten passiert.
- Wählen Sie verständliche Formulierungen, bilden Sie kurze und präzise Sätze.
- Kernaussagen werden besonders kurz formuliert, am besten maximal sechs Wörter pro Satz.
- Wählen Sie eine Sprache, die die Zuhörer erreicht, sprechen Sie in Bildern (VAKOG)
- Fremdwörter nur dann benutzen, wenn Sie davon ausgehen können, dass sie TN bekannt sind. Im Zweifelsfall nicht verwenden!

Mundart oder Dialekt in der Moderation

Ein Moderator muss nicht dialektfrei sprechen- im Gegenteil: ein leichter Dialekt oder Mundartfärbung lässt den Sprechenden oft menschlicher und sympathischer erscheinen, als ein übertrieben fehlerfreies Hochdeutsch.

Kontakt zum Zuhörer halten

Voraussetzung um mit den TN Kontakt zu halten sind nicht nur Blickkontakt und Toleranz, sondern, allgemein gesprochen, eine positive, aufgeschlossene Haltung gegenüber den Mitmenschen.

Anderen Kulturkreisen, Glaubensrichtungen, politische Einstellungen, etc. sollten Sie mit Aufgeschlossenheit und Offenheit begegnen, nur dann ist es möglich, auch alle gemeinsam zu erreichen und zum Ziel zu führen.

- Kommunikative Kompetenzen beinhalten u.a. folgendes:
- offen Interesse zeigen
- anderen entgegenkommen
- lächeln, bevor Sie sprechen
- andere nach Interessen fragen
- Interessen der anderen erwidern
- sich selbst zuerst vorstellen
- den anderen Fragen stellen
- selbst wenig reden
- jede Frage beantworten
- Hemmungen anderer überwinden helfen
- Herzlichkeit zeigen
- ruhig und gelassen sein
- tolerant und optimistisch sein
- aufrichtig und offen sein
- melodios und verständlich sprechen
- andere interessiert ansehen
- Verständnis zeigen
- gut zuhören
- behalten, was Sie erfahren haben
- sicher und entspannt auftreten
- besonders selbstkritisch sein
- Vorschläge machen
- Sich in die Lage anderer versetzen
- Ansichten sehr rücksichtsvoll vertreten

Wenn der Gedankenfaden reißt/ Moderationskarten als Gedächtnisstütze

Es macht Sinn, Ihre Moderation auf Moderationskarten dahingehend vorzubereiten, dass Sie im Falle eines Blackouts die Argumente Ihrer Rede chronologisch sofort vor sich haben. Vergessen Sie nicht, Ihre Moderationskarten zu nummerieren bzw. nur Stichwörter zu notieren. Die Gefahr bei längeren Textpassagen auf Moderationskarten ist die, dass Sie beginnen zu lesen und den Kontakt zum Publikum verlieren.

Damit die Moderationskarten besonders professionell aussehen, können Sie sie mit dem Logo Ihrer Firma der Zuhörer/Teilnehmer -zugewandten Seite bedrucken.

Zurückgegebene Frage

- keine eigenständige Frageform, sondern spezifische Art mit Fragen umzugehen
- spielt in der Moderation eine große Rolle: eine Frage, die auf Inhalte gerichtet ist, gibt der Moderator an die Gesamtgruppe weiter, da die Gruppe ja die Verantwortung für das inhaltliche Ergebnis trägt.

Ein Beispiel:

Frage an den Moderator: „Müssten wir über den Punkt nicht mit dem Chef sprechen?“ – „Was meinen die anderen?“, fragt der Moderator und gibt damit die Frage an die Gruppe zurück.

19. ANHANG: ATEM- UND SPRECHTECHNIK

Schnellsprechübungen

Auf dem Türmchen steht ein Würmchen mit dem Schirmchen unterm Ärmchen.

Kommt ein Stürmchen, bläst es das Würmchen mit dem Schirmchen unterm Ärmchen von dem Türmchen.

Brauchbare Bierbrauersburschen brauen brausendes Braunbier.

Der Zweck hat den Zweck, den Zweck zu bezwecken; Wenn der Zweck seinen Zweck nicht bezweckt, hat der Zweck keinen Zweck.

Ein krummköpfiger, kürbisgroßer, grasgrüner, grauer Karnickelkopf.

Es saßen zwei zischende Schlangen zwischen zwei spitzen Steinen und zischten sich zuweilen an.

Fischfrevler Franz fing frech vorm Fußball fette Fünffingerfische.

Vier ficht`ne, feste Fischfässer fassten vollauf den Fang.

Viele freilich flitzten flott davon.

Brautkleid bleibt Brautkleid und Blaukraut bleibt Blaukraut.

She sells seashells on the shiny seashore, but the shells she sells are seashells for shure.

Fischers Fritz fischt frische Fische, frische Fische fischt Fischers Fritz.

Sprechtechnik

W

Stimmhafter Engelauf: Unterlippe gegen Oberzahnreihe (nicht die Unterlippe an die Oberlippe führen!); geringe Kieferöffnung; Zunge liegt flach, Zungenspitzenkontakt mit den unteren Schneidezähnen; Nasenraum nicht völlig geschlossen, Stimme sowie das Reibegeräusch an den Lippen müssen zu hören sein (nicht vokalisches auflösen).

F

Stimmloser Engelauf: Bildung wie W (ohne Stimme) mit Gaumensegelverschluss.

B

Stimmhafter Verschlusslaut: Lippenverschluss (ohne dass die Lippen zusammengepresst werden!); Gaumensegelverschluss; Zungenkontakt mit den unteren Schneidezähnen; leichte Kieferöffnung, die Stimmhaftigkeit muss deutlich zu hören sein.

P

Stimmloser Verschlusslaut: Bildung wie B (ohne Stimme); Lippenverschluss etwas intensiver. Zu beachten ist, dass die Behauchung bei Sprengung des Verschlusses nicht den nachfolgenden Laut überdeckt.

D

Stimmhafter Verschlusslaut: Leicht geöffnete Lippen entsprechend der Lautnachbarschaft und geringer Kieferwinkel; Zungensaum liegt an der Oberzahnreihe an (leicht den Zahndamm berührend) und schließt so den Mundraum ab (Zungenspitze darf sich nicht zum Gaumen hin einrollen!); Gaumensegelverschluss; die Stimmhaftigkeit ist zu beachten!

T

Stimmloser Verschlusslaut: Bildung wie D (nur ohne Stimme). Zu beachten ist, dass die Behauchung bei Sprengung des Verschlusses nicht den nachfolgenden Laut überdeckt (Zungenspitze nicht gegen den Gaumen hin einrollen!).

L

Stimmhafter Engelaute: Kiefer leicht gesenkt; Lippenöffnung; Zungenspitze artikuliert gegen den Alveolarrand der oberen Schneidezähne (vor Vokalen bis hin zum Eckzahn); Zungenrücken ist aufgewölbt und lässt dabei an beiden Seiten den Phonationsstrom passieren; Gaumensegel ist gehoben; die Stimme klingt volltönend (ohne Reigegegeräusche).

M

Nasallaut: Ungepresster Lippenverschluss, geringer Kieferwinkel, Gaumensegel hängt herab; Zunge leicht gesenkt, hat Kontakt mit den unteren Schneidezähnen.

N

Nasallaut: Lippen leicht geöffnet (ohne die Oberlippe zu „kräuseln“); geringer Kieferwinkel; Zungensaum liegt an der Oberzahnreihe an und schließt so den Mundraum ab (wie bei D); Gaumensegel hängt herab.

J

Stimmhafter Engelaute: Leichte Lippenöffnung bei geringem Kieferwinkel; Zungenspitzenkontakt mit der Unterzahnreihe; Vorderzungenrücken wölbt sich dem Gaumen entgegen, wodurch die Zungenränder beiderseits festen Verschluss bilden und den Phonationsstrom nur durch eine mittlere Rille entweichen lassen; Gaumensegelverschluss unvollständig.

CH

Stimmloser Engelaute: Bildung wie J (nur stimmlos); besonders zu beachten ist der feste seitliche Verschluss durch die Zungenränder am harten Gaumen; Gaumensegelverschluss.

S, SS

Stimmhafter beziehungsweise stimmloser Engelaute (SS ... stimmloser S – Laut; S – stimmhafter S-Laut): Öffnung der Lippen /wie bei leichtem Lächeln, die Unterlippe darf die Oberzahnreihe nicht berühren); Zungenspitze liegt bei der Unterzahnreihe an, und zwar an den beiden ersten Schneidezähnen jeder Gebisshälfte; die Vorderzunge wölbt sich dem oberen Zahndamm entgegen und bildet eine sagittale Rinne für den Phonationsstrom, während die Zungenränder am harten Gaumen einen Abschluss bilden; bei geringem Kieferwinkel nähern sich die unteren Schneidezähne den oberen; Gaumensegelverschluss bei SS.

Z

Lautverbindung von T und SS (vergleiche die Bildung dieser Laute). Erforderlich ist eine kräftige Artikulation des T.

SCH

Stimmloser Engelaute: Kräftig vorgestülpte, dabei geöffnete Lippen, geringer Kieferwinkel; Zungenrücken aufgewölbt, Zungenränder bilden Abschluss am harten Gaumen, der Phonationsstrom entweicht durch die sagittale Rinne des Zungenrückens (die Rinne ist breiter als bei S; Zungenspitze reicht nicht ganz bis an die oberen Schneidezähne, Gaumensegelverschluss).

DIE DUNKLEN VOKALE (o, ö, ü, u)**Ü**

Über der Wüste düstere Gründe
Führet die zürnenden Brüder vorüber;
Schüsse grüßen herüber, hinüber,
Künden die Führer der dürstenden Züge.
Sündiges Wüten, mit Flüchen verbündet,
Kürzen – wie trüg`risch – die Mühen der Wüste;
drüben erst grüßen sie Frühlingslüfte,
Küssen trüb flüsternd die Düfte der Blüten!
Wüste Lücken, trübe Gründe,
Düst`re grüngeschmückte Schlünde
Müssen kühn wie überbrücken –
Blüt` wie Früchte rühmlich pflücken.

U

Unter dunklen Uferulmen
wurdest du – (durch Blut und Wunden
Ungefurcht und unbesudelt) –
ruhmlos ruhend nun gefunden.
Unten fuhr durch blumg`ge Fluren,

Lustvoll, munter, mutdurchdrungen,
Uns`rer Jugend Blum`und Muster,
Zukunftstrunken – ruhmgeschlungen!
„Musstest du nun ruhn, um stumpf
Uns`res Unmuts Sturm zu rufen?
Du – des Ungunst Mut uns schuf,
Und uns trug zum Ruhmes Stufen!

DIE DOPPELLAUTE (AI, EI, AU, ÄU, EU)

AI – EI

Der Mai treibt weiße Zweigelein,
Kein eis`ger Reif im weiten Hain! –
Ein Waidmann weilt einsam beim Teich,
Es schreit ein Meislein im Gezweig,
Dass weit wie breit sei Maienzeit!

AU

Es schaut aus blauem Auge
So traurig auf die Frau;
Sie kaufte blauen Trauben
Und glaubte auch, sie taugten;
doch kaum gekauft – verfaulten
die sauern, blauen Trauben.

ÄU – EU

Was bedeutet heut `Geläute?
Däucht es euch wohl Feuersleuchten?!
Leute! Schleunig beugt doch Schläuch,
Feucht durchträufelnd Scheunenräumel! –
Häuser, Bäume, Scheunen, Zäune,
Kräuselt heulend leuchtend Feuer!
Scheu dort läuft schon eure Meute,
Bäume sich, träumt von neuer Beute!

DIE KLINGER (L, N, NG, M, R; W, J)**L**

Lang lauscht Lili – endlich lieblos lächelnd
Lallt sie leise;
„Lautlos Lallas, log dein Lobelied! –
Lebe, liebe, leidlich löblich!
Lisple, lieblich, Liebeslallen;
Lächeln liess mich längst solch Liebleids Langweil!“

N – NG

Bangen, verlangen
Nach prangenden Wangen!
Von Hoffnungen trunken,
In Ahnung versunken
Wanken und schwanken,
Dem Undank zanken,
Kein Heim erwerben;
Ohn`n Lieben und Leben,
Streben und weben,
Verderben und sterben.
Dem Sensenmann zum Lohn gegeben –
Nennt`s Unsinn nun ein Menschenleben!

M – Wechseln von N und M

Wenn Männer den Mädchen mal Ständchen bringen,
Im Nachen mit neckischen Brummen, mit Singen,
Dann murmeln die Muhmen mit Nasenrümpfen
Empfindsam und meinen, man müsse nun schimpfen!

R

Grimmer Recke, störr`ger Krieger,
Schwerklirrend tritt hervor!
Wer war dort der Mauerbrecher,
Der verheert mir Burg und Ritter?

Zerzt hierher mit den Barbar!
Rache schwor mit der Verräter,
Aber rascher wird dir werden
Kerker dort! – Verruchter Räuber!

W

Wie wär`s wohl, wenn wir weilten,
Wo wogende Wellen weich winken,
Wo wonniges Wehen im Walde,
Wenn Westwinde wiegen und weben?
Wohl werden wir weilen wo Waldweh`n,
Wo wallende Wellen sich wiegen,
Weil Waldwonnen Wunder wohl wirken.

J

Jubelnd, johlend und jauchzend,
Jetzt im Jänner des Jahrs.

ZUSAMMENSTELLUNG DER „KLINGER“

Leeren Wahn wohl will man nennen
Jene Minne ohne Reine:
Wie im Meere Wellen rinnen,
Wallen Wonnen wirr im Innern,
ohne Ruh`je zu gewähren.
Wahre Minne wolle nennen
Jene warmen, reinen Wonnen,
Deren Helle all`erwärmen
Wie ein reiner Wein den Waller!

DIE REIBELAUTE (VORDERES CH, S; Z, SCH, ST, F, V, PF)**Vorderes CH**

Nicht schlechte Wächter scheuchen
Wichte, welche frech lächelnd,
Ziemlich bezech – möchten flüchtig entweichen.
Schüchtern, verächtlich, gleich Kätzchen weich schleichen,
Sichtlich gemächlich, recht heuchelnd sich fächelnd.

S

Es lenkt sich sacht die Sonne,
Sanft säuselt`s längst dem Flusse;
Leis` singst selbst ems`ge Drossel,
Rings Sehnsucht süß entfesselnd.
Selbstsucht ist solch böses Laster,
Dass sogar es solche hassen,
Die sonst selbst nicht selten sünd`gen.

Z – WECHSELFOLGE ZWISCHEN S UND Z

Es zogen zwei Sänger zum säuselnden See,
Zart sangen zur Zither sie Tänze;
Dass Zeisig ganz sacht zur selben Zeit
Sich zurückzog zu des Waldsaumes Grenze.
Sie seufzten nach Zeiten, so rosig, so süß,
Als sorglos, selbst sonder Zagen,
Des Sängers Los man seligpries –
Zart wusst man Seltsames zu sagen:
Dass so Zanksucht als Zorn sich selten gezeigt,
Als Zukunftsängers zärtlichste Weisen,
Des süßen Zusammenseins sel`ge Zeit
Zukunftsmäßig suchten zu preisen.

ANLAUT ST

Stündlich stöhnt der störr`ge Strolch,
Stemmt sich stramm zu starkem Sturz –
Stampfend stets die Strohbettstatt –
Stumpf gestützt auf strupp`ge Streu.
Still und staunend steht der Strenge,
Stumm, bestürzt zum Sträfling starrend!

F,V,PF

Fischfrevler Franz fing frech
Vorm Flussfall fette Fünffingerfische.
Vier fichtne, feste Fischfässer
Fassten vollauf den Fang –
Viele freilich flitzten flott davon!
Grashupfer schlüpft,
Der Tropf – und hüpfet,
Mit Zopf und Zipfel
Aus dem Sumpf zum Wipfel!

DIE VERSCHLUSSLAUTE (K, CK, G, Q, Hinteres CH, H, D, T, B, P)**K – CK, ANLAUT CK**

Bepackt mit Rucksack,
Geneckt mit Zickzack –
Blick`nur keck zurück,
Trink`nen Schluck dem Glück!
Denk`was drückt und zwicket,
Schicksals Tücke schickt!

G – GESCHLOSSENES ANLAUT-G

Gar gnädig gibt Gott
Gaben an Geld und Gut;
Ganz gern gab Gregor der Große
Güter und Gold
Gegen Gottes Gnadengut hin.

Q

Erquickende Quelle quillt quirlend empor.
Quieckende Quinten quälen quengelnde Quäker.

HINTERES CH**WECHSEL ZWISCHEN DEM VORDEREN UND HINTEREM CH**

Auch in weich` nicht
Solch frechem Wicht,
Doch leicht bricht nicht solch Joch.
Durch schlechte Streich`
Macht Knecht sich reich,
Schleicht nachts sachts, lächelt noch!
Deucht`s euch auch Nacht –
Reichsacht doch wacht!

H, ANLAUT-H

Hinterm Haus heult Hassan,
Harrachs Hofhund, heißhungrid hervor –
Hetzt herzhaft Hennen und Han
Halb haushoch zum Heuhaufen hin!
Hoiho! hallt hastig des Hausherrn Horn!
Hierher, Hofhund! –
Horch, hurtig huscht Hassan zur Hütte.

D – T, ANLAUT-D

Da du dir doch den Dank durchdacht,
Den Dido durch den Dolch dort duldet!
Tappst taumelnd, nicht denkend der Tat, du Tor –
Traust dumm und träumend dem dürft`gen Trott,
Der töricht Tausend`drängt und treibt!

B – P

Bald bebt im Purpur die blonde Braut.
Bunt blühen Blaumblümlein am Boden;

Breitblättriger Palmbaum prangt beim Portal,
Breitbauschige Banner beleben den Plan!
Aber bleich und betrübt blickt die blonde Braut!
Als berste ihr bankg die bebede Brust –
Ob Preis man, Prunk, und bebänderte Pracht
Blöd beibringt als Brautgebinde dem Paar?

CH (ich-Laut)

Stimmloser Engelauf: Bildung wie (j); besonders zu beachten ist der fest seitliche Verschluss durch die Zungenränder am harten Gaumen; Gaumensegelverschluss.

20. LITERATUR

- Balsar-Eberle, Vera: Sprechtechnisches Übungsbuch, 1999, 27. Aufl., Wien, öbv Verlag
- Bauer, Joachim: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, 2005, Hamburg, Hoffmann und Campe Verlag
- Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, 2005, München, Heyne Verlag
- Birkenbihl, Vera F.: Kommunikation für Könner, 2002, 6. Aufl., München, MVG Verlag
- Coblenzer/Muhar: Atem und Stimme, 1997, 17. Aufl., Wien, öbv Verlag
- Hausmann, Gert; Stürmer, Elisabeth: Zielwirksame Moderation. Der gemeinsame Weg zum Ergebnis, 1994, Stuttgart-Renningen, expert verlag
- Hartmann, Martin; Rieger, Michael; Pajonk, Brigitte: Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer, 2003, 4. Aufl., Weinheim, Basl, Berlin, Beltz Verlag
- Hierhold, Emil: Sicher präsentieren – wirksamer vortragen, 2005, 7. Aufl., München, Redline Wirtschaftsverlag
- Klebert, Karin et.al., Moderations Methode, 2006, 3. Aufl., Hamburg, Windmühle Verlag
- Molcho, Samy: Körpersprache, 1976, München, Goldmann Verlag
- Neuland, Michele: Neuland – Moderation, 2003, 5. Aufl., Bonn, Managerseminare Verlag
- O'Connor, Joseph; McDermott, Ian: Systemisches Denken verstehen und nutzen, 2004, 4. Aufl., Freiburg /Brsg., VAK Verlag
- Pease, Barbara & Allen: Die kalte Schulter und der warme Händedruck. 2007, 3. Aufl., Berlin, Ullstein Verlag
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, 1981, 44. Aufl., Hamburg, Rowohlt Taschenbuch-Verlag
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. 1989, 27. Aufl., Hamburg, Rowohlt Taschenbuch-Verlag
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3: Inneres Team und Situationsgerechte Kommunikation, 1998, 14. Aufl., Hamburg, Rowohlt Taschenbuch-Verlag
- Seifert, Josef W., Visualisieren – Präsentieren - Moderieren, 2006, 23. Aufl., Bremen, GABAL Verlag
- Watzlawick, Paul; Beavon & Jackson: Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 1974, Bern, Stuttgart, Wien, Huber Verlag
- Watzlawick, Paul; Weakland, John. H.; Fisch, R.: Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, 2002, 6. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, Huber Verlag
- Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit: Wahn, Täuschung, Verstehen, 2002, 6. Aufl., München, Piper Verlag
- Weidenmann, Bernd: 100 Tipps & Tricks für Pinwand und Flipchart, 2002, Weinheim, Beltz Verlag
- Zienterra Gabriele: Moderation. Test & Training, 2006, Freiburg, Luafe-Lexware Verlag